

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ASPECTOS NORMATIVO-LEGAIS E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM
REDE DE COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Jose Rota

joserotaadvogado@gmail.com;

jrota@fecea.br

*Endereço Comercial: IES - Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de
Apucarana, Avenida Minas Gerais – 5021, CEP: 86800-970 - Apucarana PR.*

**CURITIBA
2009**

José Rota

**ASPECTOS NORMATIVO-LEGAIS E ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO EM REDE DE COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Mestre. Curso de
Mestrado em Administração do setor de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná - UFPR.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

**CURITIBA
2009**

TERMO DE APROVAÇÃO

José Rota

ASPECTOS NORMATIVO-LEGAIS E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM REDE DE COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL

Dissertação submetida à banca examinadora no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná/CEPPAD – UFPR, para obtenção do título de mestre.

Coordenador do curso – Programa MINTER : Dr. Pedro José Steiner Neto

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov - UFPR/CEPPAD – Orientador

PROF^a.DRA. Denise M^a Woranovicz Carvalho - UFPR – Membro

Prof. Dr. Sandremir de Carvalho – UENP/PR – Membro.

Curitiba (PR-Brasil), 26 de março de 2009.

RECONHECIMENTO

Sobretudo a Deus, porque sem Ele nada seria concreto, nenhum conhecimento fluiria, o amor e a solidariedade não seriam possíveis e não haveria a obediência e o cumprimento perfeito da Lei.

Não fiqueis devendo nada a ninguém, a não ser o amor mútuo, pois quem ama o próximo está cumprindo a Lei.

De fato, os mandamentos: “não cometerás adultério”, “não matarás”, “não roubarás”, “Não cobiçarás”, e qualquer outro mandamento, se resume neste: “Amarás teu próximo como a ti mesmo”.

O amor não faz nenhum mal contra o próximo.

Portanto o amor é o cumprimento perfeito da Lei.

(Da Carta de São Paulo aos Romanos).

DEDICATÓRIA

À **Maria Gomes**, afável e amorosa mãe e a **Benedito**, meu Pai de saudosa memória, que com a simplicidade e o amor característicos do semeador, conduziram a mim e aos meus demais nove irmãos para o entendimento da vida e às práticas da fé, amor e amizade.

À minha esposa **Sarita Bresolin**, querida companheira, paciente, solidária que com sua impetuosa fé e denodado espírito cristão, em todos os momentos da vida, sempre colaborou e, sendo parte da minha vida, faz os dias se tornarem diferentes e especiais. Sem Ela eu não seria tão feliz e nada disso teria sentido.

Aos nossos filhos **Talita e Lucas**, que compreenderam e suportaram tantas ausências, demonstrando estarem orgulhosos do pai pela decisão de palmilhar tão envolvente e profícuo estudo e, com paciência, sempre procuraram dissipar a minha, por vezes, exagerada ansiedade.

Menção especial aos colegas professores **Lindinalva R. Santana, Lucinéia Chiarelli, Marcos R.B. Santos, Miguel Faria e Moacir V. Rodrigues**, companheiros da IES/FECEA, que com denodo e companheirismo ímpar, palmilharam viagens, agruras, alegrias, incentivos e acima de tudo pela força e certeza de que no conjunto todos os percalços seriam vencidos, como de fato o foram.

Da mesma IES, apresento ao seu diligente e augusto Diretor Professor **Wanderley Ceranto**, a gratidão pelo apoio, entusiasmo e cooperação em todas as vezes que foi solicitado a se manifestar e a colaborar, sempre o fazendo com a maior compreensão e solicitude.

AGRADECIMENTOS

Resultado de racional compartilhamento, o presente trabalho é dedicado a:

Dr. Sérgio Bulgacov, Doutor em Administração pela FGV-SP, mestre pela USP, pós-doutorado pela University of Birmingham e professor dos cursos de mestrado e doutorado em Administração da UFPR que em muito contribuiu na caminhada de pesquisa, análise e interpretação do processo dissertativo. Fica a gratidão, por suas idéias claras e objetivas, senso crítico apurado, profunda responsabilidade e, quando inflexível em algumas de suas exigências, sempre as fez com a maior solicitude, paciência e oportunidade, além de sua esmerada educação, formação técnica e conduta moral e ética. Tais predicados fazem dele um exemplo a ser seguido e a satisfação de poder chamá-lo de “**um grande amigo**”, cuja amizade tem por fonte o próprio Deus e não se esgotará jamais.

Dr. Pedro José Steiner Neto que na Direção do Programa MINTER, o fez com sabedoria, se pautando com imparcialidade, exercitando a democracia e prático e equânime na solução de eventuais antagonismos.

Uma citação especial à Banca de Defesa, constituída pelo Orientador, pela **Prof^a. Dra. Denise M^a Woranovicz Carvalho e Prof. Dr. Sandremir de Carvalho**, pela forma educada, cordial e sobremaneira elucidativa com que se referiram ao presente trabalho e o incentivo para sua continuidade com outros vieses.

Da mesma forma aos caríssimos professores Drs. **João Carlos da Cunha e Ana Paula M. Cherubim**, os quais, além do conhecimento aprofundado e gabarito ímpar, de forma cortês e prática, determinaram correções na qualificação que muito aclararam e facilitaram o caminho percorrido.

Dr. Ênio J. Toniollo, professor de língua portuguesa e Doutor pela UEL, valoroso companheiro, com quem tive o privilégio, como docente, laborarmos para que os profissionais formados pela FECEA, atuem de forma ética, moral e humana e, hoje, contribui com a revisão do texto dissertativo, apresento a gratidão.

Ao **Mestre e leal amigo Júlio Ernesto Colla**, que com brilhantismo e paciência, efetuou propostas e conseguiu, com seu aguçado e pertinente senso crítico, em muito colaborar para o fechamento deste trabalho.

RESUMO

O trabalho atualiza a literatura acadêmica sobre “Aspectos Normativo-Legais e Alinhamento Estratégico em Rede de Cooperação Organizacional”, num momento em que se verifica uma considerável expansão de aglomerações produtivas de MPMEs e se constata que apesar dessa profusão, há pouca evidência de estudos subsidiando, de forma concreta, a compreensão desses aspectos. Com mais vigor, além do estabelecimento da multidisciplinaridade, a pesquisa demonstra que o Direito tem inquestionável influência na Administração e o seu aprofundamento possibilita que as parcas e retrógradas referências recebam considerável grau de atualização sobre os aspectos normativo-legais e de que forma eles contribuem na administração das empresas dispostas num APL. O trabalho contempla os atuais conceitos, foca a competitividade, estratégia, teoria dos custos de transação e a evolução da legislação brasileira, com destaque especial para o Código Civil, colaborando, teoricamente, com o entendimento de como as organizações dependem de outras organizações e de como uma Rede se configura em alternativa para que as empresas, nela dispostas, melhorem em competitividade. Atende os objetivos propostos ao apresentar uma caracterização da Rede de Cooperação Organizacional, relacionar os aspectos normativo-legais e focar as estratégias de competição e de cooperação existentes, enfatizando como as leis influenciam no desenvolvimento e relacionamento de tais unidades. Com vistas a demonstrar como fatos passados influenciam as ações presentes, apresenta dados historiográficos sobre a evolução do Arranjo Produtivo e destaca um quadro próprio dos motivadores empresariais para a atuação no setor. Os procedimentos metodológicos utilizados foram a pesquisa exploratório-descritiva, com o estudo de caso, entrevistas, análise e interpretação sob uma ótica eminentemente qualitativa. As entrevistas, num total de 22, se deram com as governanças, assessores e empresários do APL e das três Associações, sendo 17 pessoas entrevistadas. Além das conclusões que se consubstanciam em contribuições, a pesquisa ainda discrimina e apresenta um novo conjunto de critérios normativo-legais para que as organizações se pautem por um balizamento jurídico-institucional como exigência global para a inserção no universo empresarial e com vistas a impulsionar a economia. Finalmente e também como contribuição, apresenta-se os problemas de dificuldades da compreensão das linguagens Administrativa e jurídica e as atribuições passíveis de serem exercidas por uma Governança. Assim o fazendo, espera-se estar propiciando aos Administradores, meios e habilidades para se contraporem ou se adequarem à crescente exigência de um mundo globalizado e obterem um melhor *feedback*, quando atendem um complexo e burocrático, mas, necessário conjunto de leis como previsto na legislação brasileira, em benefício da Administração de Empresas.

Palavras-chave: Aspectos Normativo-Legais, Estratégia Competitiva, Estratégia de Cooperação, Governança Hierárquica, Teoria dos Custos de Transação, Redes de Cooperação Organizacional.

ABSTRACT

This work intends to bring to present days the academic literature on Normative-legal Aspects and Strategic Alignment in a network of Organizational Cooperation, at a moment in that a considerable expansion of MSAC (Micro, Small and Average Companies) productive clusters is verified. However, one can see that, in spite of that profusion, there is little evidence of studies subsidizing, in a concrete way, the real understanding on their aspects, as well as on what causes them. With more emphasis, besides the establishment of multiplicity of subjects the managerial administration is inserted to, the research shows that Law has unquestionable influence on the matter, and its deep study makes possible that the few and retrograde existing references about it have considerable updating degrees on normative-legal aspects and how they should act to conduct and manage companies in a LPA (Local Productive Arrangement). This work emphasizes the present concepts, competition, strategies, cost transaction theory and the evolution of Brazilian legislation, in special considering its Civil Code, theoretically collaborating with the understanding of how organizations depend on other organizations and how can a network be an option so that Companies reach competitiveness. It achieves the proposed objectives by presenting an Organizational Cooperation Network, as well as relating normative-legal aspects and emphasizing existing competition and cooperation strategies. In addition, it emphasizes how the law structure makes its influence on the development and relationship of such units. Intending to show how former facts have their influences on present actions, this work also presents Historic data about the evolution of Productive Arrangement and points out a suitable board of managerial motivation for the actuation in this area. The used methodological procedures were the exploratory-descriptive research, using case-study, interviews, analysis and interpretation under an eminently qualitative point of view. The interviews, totalizing 22, were done with the governorships, advisers and entrepreneurs of LPA (Local Productive Arrangements) and three Associations, adding up to 17 interviewed people. Besides the conclusions that are intended to become contributions, the research still discriminates and shows a new group of normative-legal criteria, in order to give the organizations conditions so they can fit and regulate themselves to juridical-institutional landmarks, as required in a global condition, this condition itself required to allow the company insertion into the managerial universe, intending to make the whole Economy to grow. Finally, and as a contribution also, it presents the difficulties on the understanding of the Law language and the possible attributions to be developed and performed by a governorship, giving it resources and proper skills to either oppose or fit itself into the growing requirements of a globalized world, getting a better feedback when, and if, they can obey a bureaucratic and difficult, but necessary, normative-legal structure, as foreseen in Brazilian legislation.

Key words: Legal-Normative Aspects; Competitive Strategies, LPA: Local Productive Arrangements; MSAC: Micro Small and Average Companies; Transaction Cost Theory; Organizational Cooperation Networks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competitividade segundo o IAD.....	27
Figura 2 – Modelo geral de Rede	28
Figura 3 – Ciclos de vida de um APL/ <i>Cluster</i>	30
Figura 4 – Continuum de Tipos de Governança.....	42
Figura 5 – Forças competitivas de Porter.....	54
Figura 6 – Estratégias genéricas.....	55
Figura 7 – Estratégias genéricas em Redes de Empresas	56
Figura 8 – Variáveis estudadas – Quadro metodológico.....	72
Figura 9 – Grupos de Análise.....	75
Figura 10 – Síntese do processo produtivo da confecção do Boné Apucararense ..	85
Figura 11 – Cronologia evolutiva das ações da Rede /APL	88
Figura 12 – Roteiro de ações empreendidas pela Governança	97
Figura 13 – A ABRAFABQ e suas unidades	104
Figura 14 – A ASSIBBRA e suas unidades.....	106
Figura 15 - A ANNIB e suas unidades.....	109
Figura 16 - O APL estudado com destaque para os aspectos normativo-legais.....	115
Figura 17 - O inter-relacionamento: Rede vs Associações e vice-versa	123
Figura 18 - Alinhamentos/desalinhamentos: ABRAFABQ vs Rede.....	128
Figura 19 - Alinhamento dos aspectos normativo-legais: Rede vs ASSIBBRA.....	130
Figura 20 – Relacionamento entre a Rede e a ANNIB.....	131
Figura 21 - Resumo da análise sobre alinhamento “Rede vs Três Associações”: ..	133
Figura 22 - Evolução da Rede de Cooperação Organizacional e fases	136

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Algumas características básicas dos <i>Clusters</i>	31
Quadro 2 - Resumo da Metodologia	79
Quadro 3 - Aspectos normativo-legais e outras características da Rede	102
Quadro 4 – Razões do empresariado para atuar no setor	103
Quadro 5 - Síntese dos aspectos normativos legais da ABRAFABQ.....	105
Quadro 6 - Síntese dos principais aspectos normativo-legais da ASSIBBRA	107
Quadro 7 - Síntese dos principais aspectos normativo-legais da ANNIB.....	110
Quadro 8 - Síntese dos aspectos normativo-legais do APL	124
Quadro 9 - Análise dos aspectos normativos do APL e Associações	124
Quadro 10 – Análise dos aspectos normativo-legais da ABRAFABQ vs APL.....	129
Quadro 11 - Análise dos aspectos normativo-legais da ASSIBBRA vs APL	130
Quadro 12 - Análise dos aspectos normativos da ANNIB vs APL.....	132

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIT – Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecção
ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação em Administração
ANIBB – Associação Nacional Indústrias de Bonés, Brindes e Similares
APLs – Arranjos Produtivos Locais
ASSIBBRA e/ou ASSIBRA – Associação das Indústrias de Bonés e Brindes do Brasil
ABRAFABQ – Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade
BITEC – Projeto Bolsa de Iniciação Tecnológica
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CND – Certidão Negativa de Débitos
COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CPMF – Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira
CRFB – Constituição da República Federativa do Brasil.
DCs – Definições Constitutivas
DOs – Definições Operacionais
DSJC – Dispensa sem justa causa
E1... E22 – Entrevista número 1... Entrevista número 22
EPI – Equipamento de Proteção Individual
FACNOPAR – Faculdade do Norte do Paraná
FAP – Faculdade de Apucarana
FECEA – Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana.
FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos – empresa pública vinculada ao
Ministério da Ciência e Tecnologia
FENIN – Feira Nacional da Moda Inverno
GEOR – Sistema de Gestão Estratégica Orientada para Resultados
GTPAPL – Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IAD – Instituto Alemão de Desenvolvimento
IDEPPLAN – Instituto de Desenv. Econômico, Pesqui. e Planej. de Apucarana
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
IES – Instituição de Ensino Superior
IE – Imposto sobre Exportação
II – Imposto sobre Importação
IN – Instrução Normativa
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPJ – Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento econômico e Social.
ISO – Norma que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade,
originando-se do grego (isos), que significa igualdade e, não de “International
Standards Organization”, cuja afirmação trata-se de mero engano.
MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia
MPMEs – Micro, Pequenas e Médias Empresas e/ou Empresários.
NR – Norma Regulamentadora
PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador
P & D – Pesquisa e Desenvolvimento
PEIEx - Projeto Extensão Industrial Exportadora
PINTEC – Pesquisa Industrial de Inovação tecnológica

PMEs – Pequenas e Médias Empresas ou Pequenos e Médios Empresários
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROCOMPI – Programa de Apoio à Competitividade das MPMEs Industriais
REDESIST – Rede de Pesq. em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais
RETEC – Rede de tecnologia do Paraná
RIOs – Relacionamentos Interorganizacionais
ROI – Retorno Sobre o Investimento – acrônimo de *“Return on Investment”*
RSC – Responsabilidade Social Corporativa
RSE – Responsabilidade Social Empresarial
SEBRAE – Sistema Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa
SIVALE – Sindicato das Indústrias de Confeções do Vale do Ivaí.
SPILs – Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
STIVAR – Sind. trabalhadores nas Indústrias de Vestuário de Apucarana e Região
SWOT – Pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).
TCT – Teoria dos Custos de Transação
UENs – Unidades Estratégicas de Negócios
UTF/PR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Apucarana.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	TEMA.....	18
1.1.1	<i>Problema de pesquisa</i>	<i>18</i>
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.2.1	<i>Objetivo geral.....</i>	<i>19</i>
1.2.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>19</i>
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	19
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	22
2.1	RELAÇÕES CONCEITUAIS - REDES, <i>CLUSTERS</i> , APLs E INOVAÇÃO	22
2.1.1	<i>Redes</i>	<i>24</i>
2.1.2	<i>Clusters.....</i>	<i>29</i>
2.1.3	<i>Arranjos Produtivos Locais.....</i>	<i>31</i>
2.1.4	<i>Inovação</i>	<i>35</i>
2.2	GOVERNANÇA	40
2.3	PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS E ALINHAMENTO	48
2.4	ASPECTOS NORMATIVO-LEGAIS.....	58
2.4.1	<i>Apoio Governamental e ações do GTP/APLs.....</i>	<i>61</i>
2.4.2	<i>Eixos estruturantes do GTP/APL e a necessidade de normatização....</i>	<i>63</i>
2.5	TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO – TCT	65
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	69
3.1	OBJETO DE ESTUDO	70
3.2	PERGUNTAS DE PESQUISA	71
3.3	VARIÁVEIS E DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL EM ESTUDO	71
3.3.1	<i>Fatores Normativo-Legais</i>	<i>73</i>
3.3.2	<i>Governança Corporativa.....</i>	<i>73</i>
3.3.3	<i>Alinhamento Estratégico.....</i>	<i>74</i>
3.3.4	<i>Alinhamento Normativo</i>	<i>74</i>
3.4	DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA - NÍVEIS E UNIDADES DE ANÁLISE	74
3.5	COLETA DE DADOS.....	76

3.6	QUESTIONAMENTOS.....	76
3.7	TRATAMENTO DE DADOS.....	77
3.8	DIFICULDADES E FACILIDADES DA PESQUISA.....	79
3.9	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	80
4	CARACTERIZAÇÃO DA REDE – APL DE CONFECÇÕES DE BONÉS DE APUCARANA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	81
4.1	CONTEXTO GERAL DO ARRANJO PRODUTIVO E BASE GEOGRÁFICA.....	82
4.2	O PROCESSO PRODUTIVO E SUAS CARACTERÍSTICAS	84
4.3	UMA ANÁLISE QUANTO A ASPECTOS GERAIS DO APL E EVOLUÇÃO DAS AÇÕES.....	86
4.4	AS ESTRATÉGIAS DO APL E DAS ASSOCIAÇÕES ESTUDADAS	89
4.4.1	<i>Missão, Regras de Funcionamento e Eixos Diretivos do APL.....</i>	<i>91</i>
4.4.2	<i>Normativa referente ao Contrato (Regras) de Convivência</i>	<i>92</i>
4.4.3	<i>Eixos Diretivos.....</i>	<i>93</i>
4.4.4	<i>Análise quanto a Missão, Contrato de Convivência e Eixos Diretivos... ..</i>	<i>96</i>
4.5	FATOS CONCORRENTES: DESCRIÇÃO, ESTUDO E ANÁLISES	97
4.6	INSTRUMENTOS NORMATIVO-LEGAIS DO APL E DAS ASSOCIAÇÕES	103
4.6.1	<i>ABRAFABQ – Assoc. Brasileira Fabricantes de Bonés de Qualidade.</i>	<i>104</i>
4.6.2	<i>ASSIBBRA – Assoc. das Indústrias de Bonés e Brindes Apucarana</i>	<i>106</i>
4.6.3	<i>ANIBB – Assoc. Nac. das Indústrias de Bonés, Brindes e Similares....</i>	<i>109</i>
4.6.4	<i>Síntese dos aspectos normativo-legais: Rede e Associações</i>	<i>112</i>
4.6.5	<i>Desvirtuamento e equívocos ocorridos e seu aproveitamento</i>	<i>115</i>
4.6.6	<i>Análise dos aspectos normativo-legais encontrados.....</i>	<i>116</i>
4.6.7	<i>Alinhamentos – Estratégias vs Normativas: APL e Associações... ..</i>	<i>118</i>
4.7	HISTORIOGRAFIA: CICLO DE VIDA E FASES DO APL	135
4.7.1	<i>Fatos concorrentes: Estudo e análise.....</i>	<i>139</i>
4.7.2	<i>Análises da evolução do APL e atuação das governanças</i>	<i>140</i>
4.8	ANÁLISES À LUZ REFERENCIAL TEÓRICO.....	143
4.8.1	<i>Sobre os aspectos normativo-legais.....</i>	<i>143</i>
4.8.2	<i>Sobre Inovação e Perspectiva Estratégica</i>	<i>145</i>
4.8.3	<i>Sobre Custos de Transação</i>	<i>150</i>
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	153
5.1	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES	153

5.2 SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS	160
REFERÊNCIAS.....	161
OUTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS.....	174
GLOSSÁRIO.....	175
ANEXOS.....	177

1 INTRODUÇÃO

É inegável a grande expansão de Redes de Cooperação Organizacional de pequenas e médias empresas no País nos mais diversos segmentos e ramos das áreas produtivas. Entretanto, apesar dessa profusão, há pouca evidência de estudos e incipientes informações que subsidiem, de forma consistente, a compreensão dos fenômenos normativo-legais, as características, interferência e impactos dos mesmos sobre as MPMEs e como esses aspectos podem afetar o desempenho das organizações ali envolvidas.

Experiências localizadas de desenvolvimento de organizações dispostas em Redes vêm ganhando importância na literatura mundial. De igual modo, no Brasil, tem havido um dispêndio maior de esforços no destaque e no mérito das pequenas e médias empresas, agrupadas na dinâmica industrial local com a adoção de condutas de estratégias próprias e incentivos diversos.

Tem-se como pressuposto, na abordagem dos aspectos normativo-legais, que quando normas jurídicas atuam contrariamente aos interesses e expectativas do empresariado, o que se extrai das discussões dos envolvidos não é só sinergia. Pelo contrário, em determinadas ocasiões, chega-se próximo da horda com reações mais diversas, numa demonstração de pouca acessibilidade, dificuldade de persuasão, inadequado planejamento e displicente responsabilidade social empresarial.

Ademais, este estudo da área da Administração, aponta o Direito como mais um campo multidisciplinar em benefício das governanças empresariais, possibilitando novos enfoques em face das parcas referências sobre os aspectos normativo-legais e de que forma eles atuam na constituição, conduta e administração das organizações dispostas numa aglomeração produtiva.

Segundo Bernardes (1984), quando as ações políticas deságuam para a normatização e as normas legais venham a dificultar a convergência atitudinal, pode propiciar o conflito, ou ainda, conforme Daft (1997), a anarquia organizada.

O tema enseja, ainda, um aprofundamento em questões ligadas aos aspectos normativo-legais e que grau de interferência exercem em uma Rede de Cooperação Organizacional, demonstrando que tais aspectos não têm recebido a devida consideração e, negligenciados, dificultam uma adequada alimentação do

processo, o controle e, por consequência, um distorcido *feedback*, acerca de alianças e parcerias estratégicas.

Para o alcance dos objetivos foi escolhido o Arranjo Produtivo Local de Confecções de Bonés de Apucarana e as Associações ASSIBBRA, ABRAFABQ e ANNIB, nele existentes, sendo, portanto, as estruturas pesquisadas, analisadas e avaliadas quanto aos preceitos citados e como eles interferem no alinhamento estratégico e no processo de desenvolvimento da Rede.

O APL estudado é um dos onze destacados, no Brasil, para a recepção de ações preferenciais pelo Grupo de Trabalho Permanente – (GTP/APLs), sendo constituído majoritariamente de MPMEs e, por consequência, com administração dessas unidades de forma eminentemente familiar. A Rede e Associações estão devidamente caracterizadas no presente trabalho.

Além de alimentar uma extensa rede de comerciantes, as empresas do APL empregam mais de dez mil trabalhadores, sendo 62 % com ensino fundamental, 32 % de segundo grau e 8 % de nível superior. Comporta mais de 600 unidades produtivas com mais de sete mil máquinas em operação. A produção do Boné representa 84 % e os demais produtos - camisetas, chapéus, porta cd's, uniformes, aventais, Mochilas/Bolsas - 16%.

Os ativos tecnológicos, considerados pela Governança como “forças” a disposição do Arranjo Produtivo são as Associações, as Instituições de Ensino Superior, e *sites* das empresas com os consequentes compartilhamentos. Como oportunidades são consideradas: a infra-estrutura, a alta especialização das empresas, o volume de trabalho e renda, a sinergia e capacidade comportamental para o desenvolvimento de atividades cooperativas.

Tais ativos e oportunidades se configuram em perspectivas de superação de ameaças, entraves e constrangimentos, mas, como enfatiza considerável parcela dos gestores, o Arranjo Produtivo necessita de mais apoio público, C&T e intervenção governamental junto às empresas que não se ajustam às normas previstas.

Das entrevistas, análise documental e interpretações constatam-se como principais gargalos que ocorrem em virtude da inadequada ou ausente normatização:

- a) A acirrada concorrência de produtos contrabandeados da China;

- b) Deficiência de cursos avançados para qualificação/competências;
- c) Insuficientes linhas de créditos para valores que ultrapassam o limite para as MPMEs;
- d) Dificuldade para superar informalidade de empresas que não operam dentro do padrão legal.

Para as governanças do APL e das Associações em sintonia com Bulgacov *et al* (2007), o Brasil se apresenta como retardatário no campo do relacionamento interorganizacional e por isso mesmo, consideram de capital importância o estudo sob a ótica normativo-legal em face de um número significativo de empresas não legalizadas, o deficiente entrosamento que provoca o desvirtuamento de prática produtiva por parcela do setor e por propiciar subsídios para uma mudança comportamental e um realinhamento de conduta, dos gestores.

1.1 TEMA

O tema explorado é “**Aspectos Normativo-legais e Alinhamento Estratégico em Rede de Cooperação Organizacional**” elegendo o Arranjo Produtivo Local de Confecções de Bonés de Apucarana/Paraná e as associações ASSIBBRA, ABRAFABQ e ANNIB que nele atuam.

1.1.1 *Problema de pesquisa*

A formulação do problema de pesquisa foi resultado de um processo contínuo de reflexão e analisado sob aspectos de sua viabilidade, relevância, exeqüibilidade, oportunidade e originalidade (BULGACOV *et al*, 2007).

Como o problema de pesquisa resultava de uma necessidade e objetivando ensejar uma contribuição, estudos que já o examinaram foram revistos, até mesmo porque, como afirma Creswell (2007), o surgimento dos problemas em pesquisa social aplicada se dá a partir de questões, dificuldades e práticas correntes.

Considerando as ferramentas estratégicas, a competitividade, as relações cooperadas e as práticas vitais para um adequado desenvolvimento, o presente trabalho se orientou para a elucidação do seguinte problema de pesquisa:

“De que forma fatores normativo-legais da governança interferem no alinhamento estratégico do Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções de bonés de Apucarana e nas Associações nele atuantes?”

A exposição do problema considera a relevância dos aspectos normativo-legais e levanta a necessidade das governanças compreenderem o conjunto de leis nas quais as empresas, obrigatoriamente, se vinculam e que impactos provocam sobre uma organização.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 *Objetivo geral*

Descrever de que forma os aspectos normativo-legais da governança do APL de confecções de bonés de Apucarana e de suas Associações interferem no alinhamento estratégico.

1.2.2 *Objetivos específicos*

- Caracterizar o APL de confecções de Bonés de Apucarana e o seu desenvolvimento;
- Caracterizar as estratégias do Arranjo Produtivo e das Associações;
- Caracterizar os instrumentos normativo-legais existentes no APL e nas Associações;
- Identificar o alinhamento horizontal e vertical entre as estratégias e os instrumentos normativos do APL e das Associações e entre estes;
- Verificar se há evolução para fases mais avançadas do ciclo de vida da Rede de Cooperação Organizacional constituída pelo alinhamento horizontal e normativo existente e proposto.
- Avaliar a interferência dos aspectos normativo-legais nas atividades estratégicas das Governanças da Rede de Cooperação citada e das Associações.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Os termos *Clusters* e Arranjos Produtivos Locais ganharam sua devida relevância em estudos organizacionais há pouco tempo. Embora muitos estudos

venham sendo desenvolvidos, percebe-se uma grande carência no que diz respeito aos aspectos normativo-legais uma vez que os trabalhos nacionais, envolvendo redes de cooperação de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), enfocam mais a questão da formação dessas redes e os resultados que elas geram, com uma incipiente análise de como são legisladas e amparadas legalmente.

O presente trabalho demonstra a importância do tema “normativo-legais”, a preocupação básica concernentemente a tais aspectos, como eles influenciam, que impactos exercem e como interferem na governança e no alinhamento estratégico de um APL. Permite, ainda, a mais clara visualização, difusão e a adequada utilização das normas jurídicas para a adequação empresarial, a ampliação da capacidade competitiva, a discussão sobre direitos e deveres no Arranjo Produtivo escolhido e seu realinhamento.

A par da dificuldade de compreensão da linguagem jurídica, própria do Direito, que como ciência ele traz e impinge, constata-se que há deficiências na literatura sobre a variável “*aspecto normativo-legal*”, podendo se considerar como mais uma justificativa para o desenvolvimento do tema, a sua discussão, e, conforme Creswell (2007), para ensejar uma contribuição para a literatura acadêmica e, acrescenta-se, para as unidades empresariais dispostas em uma Rede de Cooperação Organizacional e o desenvolvimento da Nação.

O aprofundamento do tema, sob a ótica normativo-legal, objetiva também permitir uma melhor avaliação, a dinamização e integração entre os diversos órgãos aliados ao APL em face de normas e leis específicas no exercício de práticas comuns e que atendam os interesses do setor. Assim, informações como oportunidade, transitoriedade, impacto, omissão, excesso e descumprimento de aspectos normativo-legais pertinentes às organizações em redes, caracterizam um amplo campo e o seu estudo permite melhor entender o mundo competitivo atual e auxiliar os empreendedores na condução de seus negócios.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta Dissertação contempla, no capítulo 1, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e as justificativas teórica e prática, destacando a carência e a importância dos aspectos normativo-legais e como eles podem influenciar e impactar a atividade gerencial e o alinhamento estratégico da Rede de

Cooperação Organizacional estudada. Preliminarmente enfoca a interdisciplinaridade Administração-Direito e apresenta justificativas para o desenvolvimento e a discussão do tema objetivando um melhor entendimento do mundo competitivo e adequada condução empresarial.

O capítulo 2 comporta considerável base teórico-empírica com vistas a abranger os atuais conceitos pertinentes e percepções sobre a inovação, atribuições da Governança, as perspectivas estratégicas e os alinhamentos/desalinhamentos na conduta estratégica das 04 unidades estudadas, e, conseqüência da interatividade e do compartilhamento, as inferências sobre a TCT.

O capítulo 3, ao tratar do debate sobre os aspectos normativo-legais, apresenta os procedimentos metodológicos, as variáveis estudadas, as definições constitutivas e operacionais do estudo e informa como se deram a coleta de dados, o seu tratamento e as dificuldades e facilidades originadas das pesquisas.

O capítulo 4 destaca os aspectos da caracterização da rede, a sua historiografia e como, dele, se originaram três associações seguidas das análises referentes aos aspectos normativo-legais, inovação, estratégia e custos de transação. Propositalmente, foram contemplados enfoques relativos aos “desvirtuamentos e equívocos” ocorridos durante o processo dissertativo, como os mesmos foram processados, avaliados, que *feed back* permitiu e como foram reaproveitados para as posteriores condutas das governanças.

Visando a propiciar ao elemento social da Rede e à Academia uma maior compreensão quanto à temática, foram inseridas sugestões para um melhor entendimento das linguagens jurídico-administrativa e destaque relativo à possibilidade prática do exercício do tríplice poder da Governança em que, em momentos específicos, ela pode atuar como função legislativa, executiva e judiciária, na conduta gerencial.

O capítulo 5 apresenta as conclusões, contribuições e sugestões de futuras pesquisas e destaca ainda a necessidade de atualização dos estudos, no Brasil, em função de mudanças na legislação específica. Seguem-se o referencial, um glossário e anexos considerados como convergentes aos enfoques Administração-Direito.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Apresenta-se, nesta seção, a construção de uma base conceitual organizada e sistematizada do conhecimento disponível pertinente, considerando que o papel do pesquisador é de promover um diálogo entre diferentes autores, buscando teorias, abordagens e estudos que permitam compreender o fenômeno sob múltiplas perspectivas para facilitar o entendimento sobre a temática e contribuir para a evolução das Redes de Cooperação Organizacional, no País.

O conhecimento teórico-empírico prévio, (Bulgacov, 2007), obtido por meio de pesquisa bibliográfica e os levantamentos efetivados e entrevistas permitiram inferir sobre a realidade atual e uma adequada descrição dos conceitos e variáveis envolvidos no tema proposto.

Dentre os conceitos, foram selecionados os que melhor se articulam com os objetivos, o problema de pesquisa e o tema inerente às perspectivas estratégicas, redes de cooperação, custos de transação e os aspectos normativo-legais do APL eleito e das Associações que nele atuam.

2.1 RELAÇÕES CONCEITUAIS - REDES, *CLUSTERS*, ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E INOVAÇÃO

Uma pré-análise destaca diferentes visões sobre os motivos que levam as organizações a participarem de relacionamentos interorganizacionais (RIOs), bem como prestigia variados conceitos envolvidos sobre fatores situacionais que, ligados aos aspectos legais, levam as organizações a interagirem, considerando, em algumas ocasiões, questões distintas do ambiente em que se inserem.

Na concepção de Gulati e Gargiulo (1999), o número de alianças interorganizacionais cresceu sem precedentes como uma resposta à incerteza que caracteriza a arena internacional de negócios. Em consequência desta proliferação, a maioria das organizações é vista como inserida dentro de uma rede, com as quais mantêm relacionamentos que são cruciais para o sucesso e sobrevivência.

Whetten e Leung (1979) apresentam condicionantes que estabelecem as relações interorganizacionais em que a necessidade por conformidade perante

solicitações legais ou regulatórias pode ser razão suficiente para uma organização estabelecer um relacionamento interorganizacional (*RIO*).

Na busca de uma integração da literatura, Oliver (1990) propõe seis contingências críticas de formação do relacionamento, como condicionantes generalizáveis dos relacionamentos interorganizacionais (RIOs), a saber: Necessidade legal, Assimetria, Reciprocidade, Eficiência, Estabilidade e Legitimidade e que tais contingências são as causas que provocam, motivam ou mantêm as organizações (...) podendo interagir ou ocorrer ao mesmo tempo quando a organização decide estabelecer uma relação interorganizacional. A primeira e a última delas, são as que nos interessam em face da proposta da presente pesquisa:

- a) Necessidade Legal: que decorre do estabelecimento das ligações ou troca com outras organizações para realizar uma necessidade legal ou solicitação regulatória. Exemplifica-se: Mandatos de altas autoridades (agências governamentais; legislação; ou entidades de regulação profissional), podem prover o impulso para RIOs, que, de outra forma, não teria ocorrido. Tais leis é que promovem mudanças conjunturais e estruturais no contexto das Organizações.
- b) Legitimidade: pela implementação de ações legais que se constituem em um motivo significativo na decisão para a conexão das organizações (...) em que o ambiente institucional impõe pressões para justificarem suas atividades ou *outputs* motivando as organizações a aumentarem a legitimidade para mostrarem-se de acordo com normas, regras ou expectativas do público externo.

Para Castells (1999), houve grandes transformações organizacionais a partir de 1970, originando uma divisão na organização da produção e dos mercados na economia global, interagindo com a difusão da tecnologia da informação em que as transformações foram influenciadas pela incerteza causada pelo ritmo das mudanças nos ambientes econômico, institucional e tecnológico das empresas.

Oliver e Ebers (1998) afirmam que, mesmo com a acumulação impressionante dos estudos que focalizam as relações e as redes

interorganizacionais, não se assegura uma acumulação de conhecimento ou uma consolidação conceitual, mas uma heterogeneidade de conceitos e teorias.

No contexto brasileiro, Bulgacov *et al* (2007), apontam para a multidisciplinaridade necessária nos estudos de controle corporativo e alta direção, que vão desde a contabilidade e finanças, a administração e estratégia, passando por sociologia, psicologia e política; Cunha e Carrieri (2003) destacam que o campo pode ser considerado complexo e heterogêneo, havendo necessidade de adequação de cada teoria relacionada com o objetivo de investigação do pesquisador e que as diversas perspectivas sobre o tema não são estanques e que em muitos casos contemplam postulados compartilhados.

Na versão de Osborn e Hagedoorn (1997), os estudiosos, em geral, usam uma mistura de perspectivas e de metodologias teóricas para compreender a formação e a evolução, a operação e os resultados de alianças e redes organizacionais.

Hall (2004) propõe como uma análise do conteúdo do ambiente, as condições (...) legais, políticas e econômicas (...), sendo as questões legais as que fazem parte dos arredores da organização, representadas por leis e regulamentações de âmbito federal, estadual e municipal e as condições políticas as responsáveis por surgimentos de leis atuando sobre as organizações.

Para Silva, Schroeder e Hoffmann (2005), as pressões ambientais, nessas inclusas as condições normativo-legais, têm contribuído para o desenvolvimento dos relacionamentos entre organizações, incentivando a formação de alianças e parcerias estratégicas para as organizações e que elas fazem parte de múltiplas redes, transmitindo fluxo de bens e serviços, influências e informações.

2.1.1 Redes

As obras recentes no campo da gestão estratégica, em Redes, abordam significativas mudanças no ambiente das organizações interligada com as mudanças de legislação por consequência das exigências globalizantes.

Para Tachizawa e Rezende (2000) e Tavares (2000), desencadeia-se uma progressiva turbulência ambiental, exigindo novos arranjos e novos tipos de liderança, a criação de sistemas internos de apoio à estratégia e um novo ambiente

competitivo global em função de legislações originárias de concertos internacionais que permitem a desintegração das barreiras de acesso a mercados anteriormente monopolizados e protegidos em que as organizações não se sentirão confiantes, eis que existem aspectos legais a serem considerados.

Pode-se afirmar que além da Administração, também a Economia, a Sociologia, a Estratégia, a Administração de Produção, o Marketing, se inserem nos relacionamentos interorganizacionais, tratando das transações, custos, relacionamento e fluxos e ligações de recursos que ocorrem entre duas ou mais organizações. Pressupondo que cada uma delas se apresenta com abordagens complementares e diferenciadas, inquestionavelmente constata-se que o Direito se configura como uma inequívoca e profunda interdisciplinaridade, com o enfoque mais aprofundado que agora se dá e como mais adiante, melhor se exporá.

Para Nohria (1992), o foco da interdisciplinaridade pressupõe que a concepção de redes abranja vários campos como a antropologia, psicologia, sociologia, saúde mental e biologia molecular e, aponta três maiores razões para o interesse conceitual de redes sobre o fenômeno organizacional:

- a) A nova competição;
- b) O recente desenvolvimento tecnológico;
- c) O amadurecimento do tema “Redes” como disciplina acadêmica.

Segundo Powell e Smith-Doerr (1994), todas as perspectivas teóricas encontradas nos estudos de redes, possuem duas grandes aproximações teóricas:

- a) Que ancorada na sociologia e na teoria das organizações, empregam redes como um esquema analítico para iluminação de relacionamentos sociais, dentro de uma organização ou nos ambientes interorganizacionais; e;
- b) As redes como visão multidisciplinar e com aproximação prescritiva, como uma espécie de lógica organizacional, como um caminho entre relações e entre atores econômicos.

Para Ernst, (1994), a rede atua como uma espécie de organização que liga o mercado e a empresa por estruturas e hierarquias poucas vezes definidas, portanto

existem vários tipos de redes: rede de fornecedores, rede de produtores, rede de clientes, redes de padrões e redes de cooperação tecnológica.

Segundo Daft (1999), em redes cooperativas as empresas norte-americanas sempre trabalharam sozinhas, competindo entre si e acreditando na tradição do individualismo e da autoconfiança. Atualmente, devido ao incerto ambiente internacional, está ocorrendo um realinhamento nos relacionamentos corporativos. A perspectiva da rede cooperativa é uma alternativa que surgiu para a teoria da dependência de recursos, onde as empresas se juntam visando a melhorar o grau de competitividade e compartilhamento de recursos escassos.

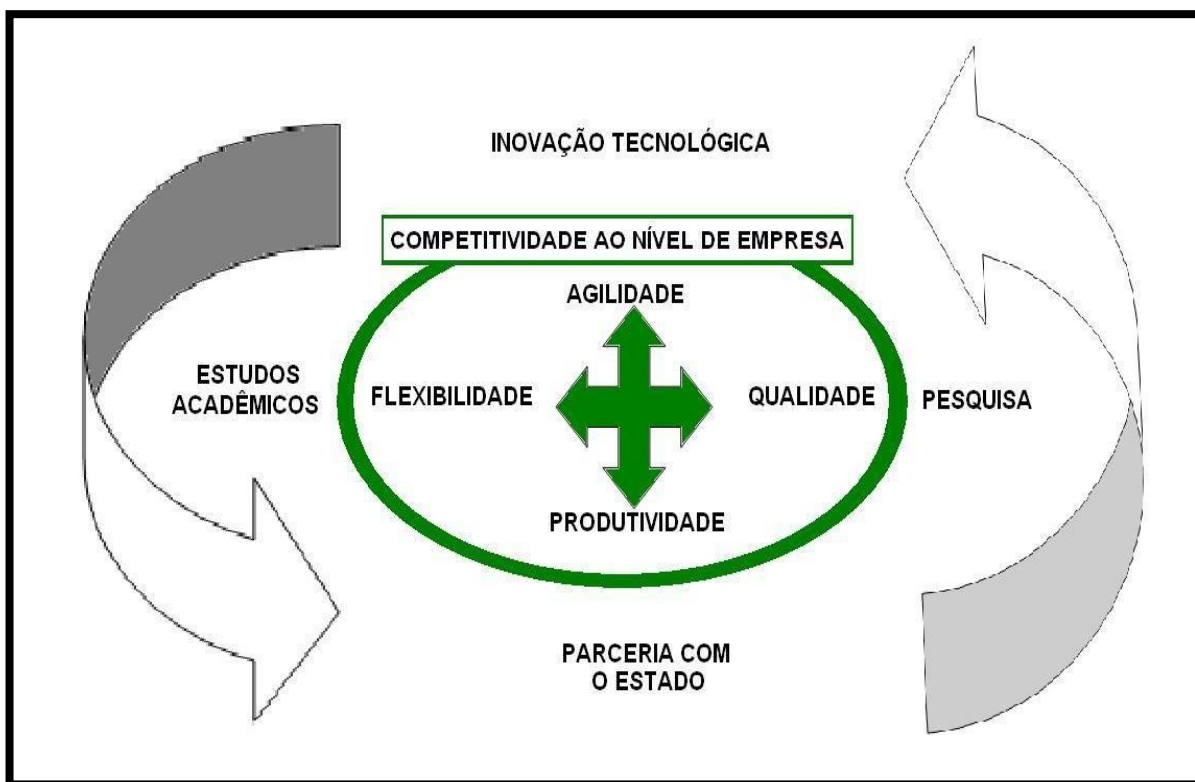
Para Bulgacov e Verdu, citando Daft (1999), as organizações em rede, podem escolher e construir relacionamentos de maneiras diferentes: indicar parceiros preferenciais, estabelecer acordos, compartilhar projetos e informações ou mesmo realizar atividades em conjunto. O aproveitamento de enfoques fornecido pela literatura permite afirmar que as relações interinstitucionais cooperativas ou redes de relacionamento visam principalmente ao aproveitamento das oportunidades existentes no desenvolvimento das áreas de atuação e que essas redes selecionam parceiros preferenciais com ações complementares em áreas de ação conjunta.

Conforme Freeman, (1991); Nohria, (1992); Powell, (1995); Castells, (1999), constata-se ainda que as redes desenvolvem esforços no sentido de ensinar avanços tecnológicos, acesso a informações e ampliação da capacidade de negociação e obtenção de recursos.

Para Vale (2004), Rede designa uma forma particular de associação, de natureza horizontal, reunindo, voluntariamente, atores diferentes, que interagem entre si, de maneira sistemática, compartilham certos valores comuns e implementam estratégias de interesse coletivo, visando a ganho sócio-econômico.

A competitividade em Redes se dá conforme figura 1, com adaptação. Ela representa a visão sobre os atores da cooperação, analisando o governo, instituições e as próprias empresas. O fator entrelaçamento entre empresas é exaltado, tendo em vista ser ele que desencadeia a reação que vai alterar as funções das instituições e unidades do APL e as relações entre essas e as funções governamentais, fortalecendo as empresas no ambiente competitivo. A percepção de competitividade enumera a ação conjunta do Estado, empresariado e outros atores para aperfeiçoar o tecido institucional e o entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte.

Figura 1 – competitividade segundo o IAD



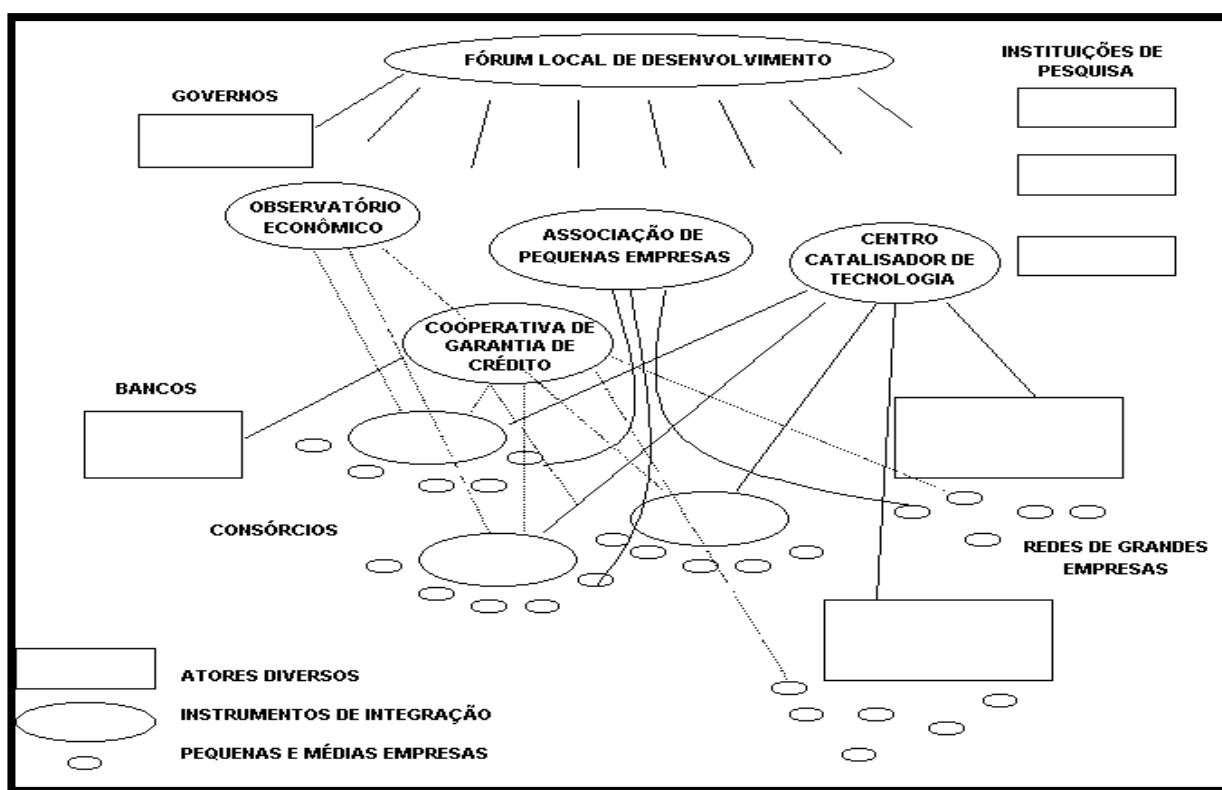
Fonte: Autor/adaptado de Casarotto Filho e Pires (1998).

Para Amato Neto (2000), as redes interfirmas estão situadas no âmago da teoria organizacional, podendo-se compreender que se constitui no modo de regular a interdependência de sistemas complementares (produção, pesquisa, engenharia, coordenação), o que é diferente de agregá-los em uma única firma; competências e atribuições de uma rede de empresas estão basicamente ligadas aos processos de coordenação que uma coalizão interfirmas pode empregar.

Organizar-se em redes que buscam o desenvolvimento e o crescimento faz parte da nova rotina das organizações, principalmente nas micro e pequenas empresas, que desta maneira conseguem atingir um campo maior no mercado atual tão competitivo.

Insere-se, a figura 2, um modelo adaptado, como ilustração de como se dá uma rede de empresas:

Figura 2 – Modelo geral de Rede



Fonte: Adaptado de Casarotto Filho e Pires (1998).

Há um destaque para o observatório econômico na rede relacional, cuja atividade é desempenhada pela Sociedade de Estudos Econômicos, denominada “*Nomisma*”, (do grego, significando “valor real das coisas”), operando na Itália, concentrando maior atenção à economia real por meio de estudos e pesquisas aplicadas, sobre fatores de produção, economia setorial e problemas do crescimento e do desenvolvimento.

Para Vale (2004), as redes interorganizacionais podem incrementar o desempenho de empresas e territórios, formando uma nova arquitetura de desenvolvimento local sustentável, possibilitando às PMEs maiores oportunidades e possível maior inserção no mercado, desde que as barreiras organizacionais que dificultem tal processo de rede sejam remodeladas ou destruídas.

2.1.2 Clusters¹

Um sintético levantamento enseja conceituações para *Clusters*, Arranjos produtivos, Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, como seguem:

Cluster não é uma organização formalizada de empresas, na qual elas se inscrevem e ganham uma carteirinha de membro, como se fosse um clube ou uma associação. O cluster existe naturalmente, mesmo que as empresas que dele participam não tenham consciência de sua existência. (...) as empresas concentradas numa mesma área geográfica apresentam naturalmente um comportamento como um sistema, com extraordinários efeitos sobre a competitividade onde delas acabam agindo como um todo integrado, embora os empresários nunca tenham planejado isso formalmente. (ZACCARELLI, 2003, p. 198).

A literatura parte do princípio de que a proximidade geográfica entre as firmas, bem como entre essas e instituições de coordenação e suporte, gera sinergias e externalidades, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento da inovação e da competitividade. (CASTRO, SOUSA; SILVESTRE, 2006).

Porter (1998) define *Cluster* como um sistema de empresas e instituições inter-relacionadas, cujo valor como um todo é maior do que a soma das partes.

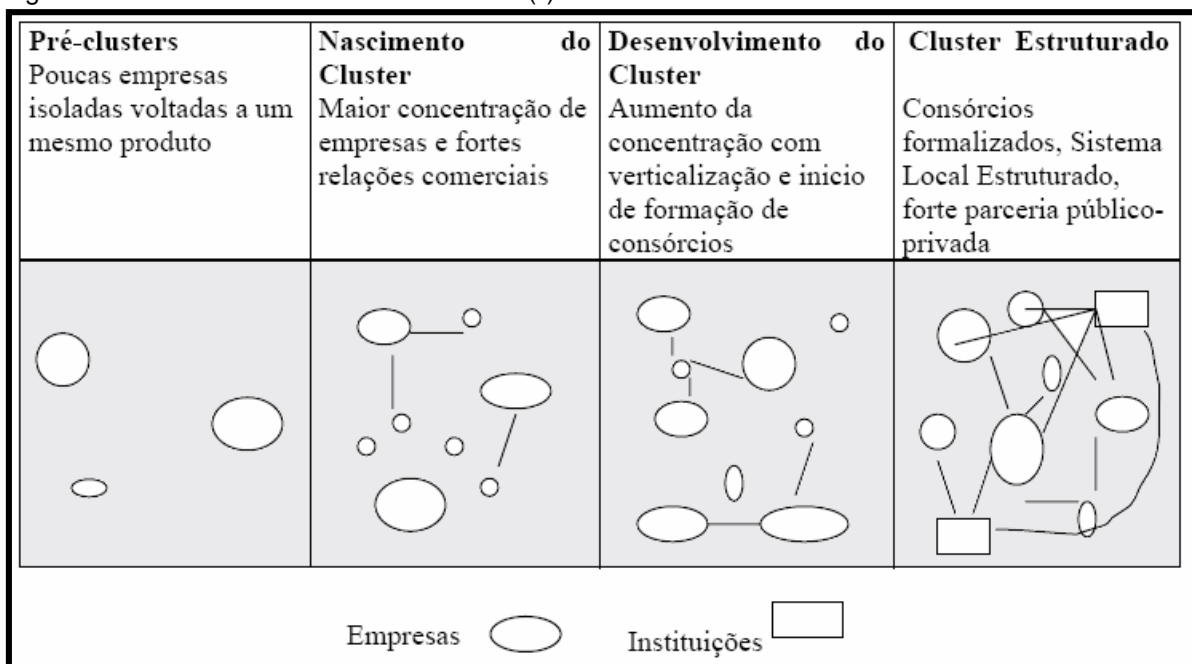
Ao tratar de aglomeração competitiva, Casarotto Filho e Pires (1998), a denomina de *cluster*, desde que nessa aglomeração haja forte interação entre as empresas (...), e comportando entidades de suporte privadas e governamentais, com características inovativas. Em decorrência do processo evolutivo, propõem os seguintes ciclos de vida:

- a) Pré-clusters: comportando empresas isoladas voltadas a um mesmo produto;
- b) Nascimento do Cluster: detectando-se uma maior concentração de empresas e fortes relações comerciais;
- c) Desenvolvimento do *Cluster*: com um aumento da concentração com verticalização e início de formação de consórcios e,

¹ Para Noronha; Turchi, (2005), o termo “*Cluster*”, corresponderia a Arranjos Produtivos Locais, até mesmo na ambigüidade que o termo em inglês envolve e que, a rigor, o essencial da definição está na especialidade da produção e na delimitação espacial.

- d) *Cluster* Estruturado: comportando características de formalização de consórcios, um sistema local estruturado, uma forte parceria público-privada e Inovação.

Figura 3– Ciclos de vida de um APL/*Cluster* (*)



Fonte: Autor/Adaptado de Casarotto Filho (2007).

Para Amato Neto (2000) os *clusters* são formados quando os aspectos setoriais e geográficos estão concentrados, não sendo necessariamente formados por apenas um tipo de indústria; contudo, geralmente concentrando somente um ramo industrial. É possível obter-se assim uma capacidade elevada de sobreviver aos choques e problemas ambientais enfrentados por setores dispersos e responder a crises e oportunidades de forma mais dinâmica, uma vez que suas especialidades podem ser reorganizadas em novos processos.

Ressalta também que os *clusters* se configuram como nichos atrativos para futuros investimentos nos setores público ou privado, podendo ser realizados de diversas áreas em favorecimento do *cluster*.

Quadro 1 - Algumas características básicas dos *Clusters*

Concentração geográfica e setorial de PMEs, mesmo que esta condição não gere benefício direto para todos seus membros.
Manipulação e evidenciação do conceito de eficiência coletiva, como resultado de processos internos Das relações interfirmas.
Pode levar a região especializada a certa vulnerabilidade, quando da relação de mudanças de paradigmas e tecnologias.
Favorece a união, a inovação, maior competitividade, minimização de custos.
A criação do conhecimento específico (unindo redes de compradores e fornecedores e as pressões competitivas locais) força as firmas a melhorarem.
Tornam-se com o passar dos tempos, repositórios de habilidades específicas da indústria.
Leva o desenvolvimento a comunidade em geral, com o surgimento de meios e formas variadas de aprendizado.

Fonte: Adaptado de AMATO NETO, (2000).

Em função da pequena variação e/ou proximidade dos conceitos transcritos neste referencial e visando colimar os objetivos propostos, considera-se que os termos APLs e *Clusters* sejam correlatos.

Portanto, o que se busca é identificar ante os estágios anteriores e o atual, como o APL em estudo se encontra, se existem ou não parcerias público-privadas, como ocorrem os procedimentos inovativos, as relações entre o APL, *stakeholders*, Associações e a unidades constitutivas da Rede, para ao fim, classificá-lo, adequadamente, na forma de fases.

2.1.3 Arranjos Produtivos Locais

Conforme o Censo Industrial (2006) da rede em estudo, Arranjo Produtivo Local é uma ampliação do conceito tradicional de cadeia produtiva para o conjunto das atividades correlatas ou de apoio (direta e indiretamente relacionadas a um produto ou serviço), produzidas em geral em uma determinada região. Citado Censo, apresenta alguns dos elementos-chave dos APLs, como seguem:

- a) Gera economias externas, complementaridade e vantagens locacionais;
- b) Apresenta eficiência coletiva, advinda da cooperação entre os agentes;
- c) Conhecimento tácito local acumulado, levando a inúmeras formas de aprendizado; e,
- d) Localidade definida (...) e identidade cultural, na formação do capital social e da governança.

Objetivando facilitar o processo de comunicação e um melhor entendimento das governanças da Rede e das Associações, é oportuno considerar a visão expressada por Noronha e Turchi, (2005), de que

Arranjos Produtivos Locais podem ser tomados como tradução do termo cluster, até mesmo na ambigüidade que o termo em inglês envolve. A rigor, o essencial da definição está na especialidade da produção e na delimitação espacial. Dessa forma, em análise substancial, qualquer concentração de um tipo de produção especializada, seja em uma região, município, bairro ou mesmo rua pode ser denominada APL. (NORONHA; TURCHI, 2005, p. 08).

Com base em critérios minimalistas, se infere que qualquer concentração de um tipo de produção, pode ser denominada APL, quando envolva a participação e a interação de empresas, que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outras – e suas variadas formas de representação e associação.

Para Cassiolato e Lastres, (2003), os APLs devem incluir, ainda, diversas outras instituições públicas e privadas, voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento, dentre outras atividades. Tal formulação implica introdução de elementos como a idéia de interação e a presença ativa de associações privadas ou sindicais e órgãos governamentais e de que forma suas ações obedecem a princípios legais.

De conformidade com Teixeira *et al* (2006), não existe uma fórmula específica para criação ou desenvolvimento de APLs, pois há aspectos característicos para cada tipo de arranjo que variam de acordo com a região nas quais os agentes destes arranjos estão envolvidos, ou seja, as diferenças estão inerentes à dinâmica interna de cada um deles; entretanto, é pertinente dizer da existência de traços comuns entre eles.

Para Da Costa (2008), respeitando a multiforme manifestação, surge uma gama variada de nomenclaturas na literatura, como Parques Tecnológicos; Pólos de Tecnologias; Pólos de Modernização Tecnológica; Tecnopólos; *Science Parks*; *Tecnópolis*; *Millieux Innovateurs*; *Clusters*; Comunidade de Transbordamento;

Distritos Industriais Marshallianos; Distritos Industriais Contemporâneos; Sistemas Produtivos Regionais; Sistemas Industriais Locais; Zonas Industriais; Sistemas Produtivos Locais; Sistemas Locais de Inovação, etc.

Em comum, estes estudos deram ênfase à explicação dos fenômenos econômico/territoriais procurando nos fatores endógenos das aglomerações produtivas os condicionantes de seu desenvolvimento, incorporando, portanto, variáveis antes não consideradas nos modelos precedentemente em voga.

Assim, a infra-estrutura econômica; a infra-estrutura de pesquisa; os sistemas de logística; a qualificação da mão-de-obra; o estágio e recursos tecnológicos das empresas locais; os fatores culturais, políticos e sociais locais; a capacidade de inovação; interdependências produtivas tanto intra quanto intersetoriais; e a participação dos agentes públicos, entre outros, passaram a ser variáveis levadas em consideração para o delineamento do que muitos passaram então, a chamar de desenvolvimento econômico endógeno.

O interesse nesse tipo de conformação produtiva, a partir de êxitos em diversas experiências, possibilitou que os APLs passassem a ser objeto da atenção de inúmeras instituições de planejamento, pesquisa e fomento, tanto locais, quanto regionais e internacionais.

Conforme Besen; Delgado (2005), a abordagem dos Arranjos Produtivos Locais tem sido adotada para identificar e tratar aglomerações industriais especializadas presentes em regiões que alcançaram desenvolvimento diferenciado em termos de crescimento de renda e geração de emprego.

O grupo responsável pela difusão do termo APL no Brasil, REDESIST, mudou recentemente sua visão conceituando Arranjo Produtivo Local como sendo “aqueles casos fragmentados e que não apresentam significativa articulação entre os agentes”, isto é, possuem uma estrutura pouco desenvolvida e a informalidade como uma característica dominante. Por sua vez, o SPIL, seria aquele arranjo produtivo e inovativo que se traduz em:

Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtores de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. (Disponível: www.redesist.ie.ufrj.br).

Portanto, para Teixeira *et al* (2006), o SPIL, em face da interdependência, articulação e vínculos consistentes entre os agentes, resultaria em interação, cooperação e aprendizagem, como potencial para originar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local. Deste modo, a mudança nos termos e significados configura-se apenas como uma visão, que busque um fácil entendimento dos interessados.

Segundo Ferreira Junior e Santos (2006), um APL deve ter, dentre outras, para ser considerado ideal e assim chegar à consolidação, características como:

- a) Alta densidade da estrutura produtiva local com canais de comercialização nos mercados nacional e internacional;
- b) Intensas formas de cooperação e uma Governança;
- c) Predomínio interno das fontes de conhecimento e informação e ter o apoio das associações, sindicatos e organizações que mitiguem ações conjuntas; e,
- d) Desenvolver por meio de cooperação ativa, as estratégias inovativas.

Por sua vez, Andrade Filho, citado por Teixeira *et al* (2006), acrescenta que o sucesso de organizações coletivas se dá mediante a presença de quatro elementos estruturantes os quais se apresentam de maneira articulada, a saber:

- a) Capital social: fator intangível por natureza, representando compromissos sociais consolidados pelas interações sociais em uma determinada localidade;
- b) Estratégias coletivas de organização da produção: com decisões coordenadas, entre os produtores sobre o que, como e quem vai produzir;
- c) Estratégias coletivas de mercado: também voltada para as ações coordenadas entre os produtores, para manter as relações comerciais;
- d) Articulação político-institucional: decorrida do capital social, sendo um instrumento pelo qual um APL se articula com instituições responsáveis pelas políticas públicas e privadas e com as organizações de apoio às PMEs.

Corroborando, Castro, Souza e Silvestre (2006), afirmam que a formação de arranjos e sistemas produtivos locais (ASPLs), depende da formação organizacional, de cooperação, capacidade inovativa e sócio-econômica de cada região ou espaço industrial. Através do conhecimento e a integração das redes recupera-se o aprendizado coletivo, a cooperação, o conhecimento tácito que envolve tanto a política local quanto à estrutura social.

Quando se aprofunda na pesquisa, é possível compreender que tudo o que foi dito a respeito de aglomerações produtivas, à luz de referenciais teóricos, buscam entender a razão do sucesso de APLs.

Das entrevistas, interpretando as falas de governanças e gestores, pode-se afirmar que o logotipo e a “marca APL”, pela frequência de utilização na mídia, ensejou uma familiarização que “marcou na cabeça das pessoas”. Portanto, a sigla APL é a mais utilizada, por ensejar uma rápida distinção e identificação, facilitar os relacionamentos com *stakeholders*, ser utilizada nas tratativas financeiras e servindo como uma “*carta de apresentação*”.

2.1.4 Inovação

Para Amato Neto (2000), a concentração geográfica de firmas, fornecedores e consumidores ao longo do tempo tem como consequência positiva o surgimento de idéias e inovações, que, dispersos, poderia não ocorrer, sendo de importância capital para os produtos e serviços, eis que proporciona interação entre produtor-consumidor no surgimento de novas ofertas.

Schumpeter (1961), afirma que muito se discute sobre a inovação, sua natureza, característica e fontes com o objetivo de buscar uma maior compreensão de seu papel e, com o enfoque dado às inovações e avanços tecnológicos no desenvolvimento de empresas e da economia. Ele dividiu o processo de inovação em três fases:

- a) A Invenção, contemplando o potencial para a exploração comercial;
- b) A inovação, que se consubstanciaria na exploração comercial da idéia e,
- c) A Difusão, contemplando a propagação de novos produtos e processos pelo mercado.

Cassiolato e Lastres (1998), acrescentam, além dos “*mastros para a inovação*” em sistemas produtivos locais, como um novo núcleo de dinamismo tecno-econômico, com epicentro nas tecnologias da informação e comunicações, com a intensificação da complexidade das novas tecnologias e maior rapidez nos processos e produtos, outros fatores como:

- a) Novos métodos de pesquisa e desenvolvimento, baseados em computador cumprindo papéis na aceleração da aquisição e difusão de informações;
- b) O aprofundamento do nível de conhecimentos tácitos, não codificáveis e específicos de cada unidade industrial e a ampliação da necessidade de investir em intangíveis, tornando-se a atividade inovadora ainda mais localizada e específica;
- c) As mudanças nos processos de produção e nas estruturas organizacionais, gerando maior integração das diferentes funções da empresa e sua integração com usuários, produtores, (...) e destes com outras instituições;
- d) A exigência de novos requerimentos por regulação e desregulação, clamando por um novo formato de intervenção governamental e de novas políticas de promoção do desenvolvimento industrial e tecnológico.

Para Amato Neto (2000), referindo-se à relação inovativa em sistemas produtivos locais, afirma que:

A inovação, quando levada às suas últimas conseqüências, produz o que se chama de spin-off. Chamam-se spin-off novas e pequenas empresas que surgem com raízes em outras. Por exemplo, virtualmente, todas as firmas de semicondutores do Vale do Silício surgiram de algum modo da Fairchild, que por sua vez é um spin-off da Shockley Transistor. O desenvolvimento deste tipo de firmas, relacionado intimamente com os clusters, demonstra, mais uma vez, o potencial e a habilidade inerente aos clusters de inovar. (AMATO NETO, 2000, p.75).

Enquanto para Pavitt (1990), ao tratar de elementos importantes que compõem o conceito de inovação, além da incerteza, ela envolve colaboração entre vários grupos a partir da implementação (pesquisa, marketing e P & D) e decisões estratégicas (organização e finanças), dentre outros elementos; para a PINTEC

(2006), a inovação tecnológica se consubstancia na introdução no mercado de um produto tecnologicamente novo ou alterado substancialmente.

Delorenzo Neto (1975) infere que a inovação pode produzir efeitos de intensidade variáveis, em toda a extensão das estruturas sociais, no entanto não entrará no setor político com facilidade. A inovação deve levar ao conhecimento criador, tornando-se essencial à administração. Em contraponto às considerações de que o processo de globalização e a disseminação das tecnologias de informação facilitam a transferência de conhecimento, apenas informações e alguns conhecimentos podem ser facilmente transferíveis.

Segundo Lemos (2006), os tipos de inovação, são:

- a) A Inovação Radical que se traduz no desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova, podendo representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores e mercados e significando redução de custos e aumento de qualidade em produtos já existentes;
- b) Quanto à Inovação Incremental, muitas seriam até mesmo imperceptíveis para o consumidor, como por exemplo, a geração e crescimento da eficiência técnica, aumento da produtividade, redução de custos, aumento de qualidade e mudanças que possibilitem a ampliação das aplicações de um produto ou processo, no mercado consumidor.

Ainda, segundo Lemos (2006), a abordagem neo-schumpeteriana, aponta para uma estreita relação entre o crescimento econômico e as mudanças que ocorrem com a introdução e disseminação de inovações tecnológicas e organizacionais onde os avanços resultantes de processos inovativos são fatores básicos na formação dos padrões de transformação da economia e de seu desenvolvimento. Para ela, o mercado é a fonte das mudanças.

Para Dosi, G. (2007), o processo inovativo, longe de ser linear, ele se caracteriza por ser descontínuo e irregular, com concentração de surtos de inovação, os quais vão influenciar diferentemente os diversos setores da economia em determinados períodos (...) e as inovações possuem também um considerável

grau de incerteza, posto que a solução dos problemas existentes e as conseqüências das resoluções são desconhecidas, a priori.

Freemaan, (1988), afirma, se referindo à maturidade no processo inovativo, as fontes relacionadas a conhecimentos adquiridos com a experiência da empresa se tornam mais e mais importantes para que as firmas estejam aptas a gerar aperfeiçoamentos e obter inovações incrementais, sendo necessário considerar que uma empresa não inova sozinha, pois as fontes de informações, conhecimentos e inovação podem se localizar tanto dentro, como fora dela. O processo de inovação é interativo, realizado com a contribuição de variados agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos.

Argumentando sobre uma tendência à expansão cumulativa da base de conhecimentos codificados, Cowan e Foray (1998), afirmam que se transformando em uma mercadoria com características bastante específicas, o conhecimento codificado como informação permite ser armazenado, memorizado, transacionado e transferido, além de poder ser reutilizado, reproduzido e comercializado indefinidamente, a custos extremamente baixos e que (...) na atualidade, é grande a facilidade de transferência do conhecimento codificado, por meio das mais diferentes ferramentas.

Para Lundvall e Borrás, (1998) e Cowan e Foray, (1998), o conhecimento tácito é o que não pode ser explicitado formalmente ou facilmente transferido eis que se refere a conhecimentos implícitos a um agente social ou econômico, como as habilidades acumuladas por um indivíduo, organização ou um conjunto delas. O conhecimento tácito, não está disponível no mercado para ser vendido ou comprado e requer uma interação social, para que seja transferido.

A formação de redes é o formato organizacional mais adequado para promover o aprendizado intensivo para a geração de conhecimento e inovações, onde passaram a ser considerados como elementos de influência na sua capacidade de inovação: a) os formatos organizacionais em redes para promoção da interação entre diferentes agentes; b) o ambiente onde estes se estabelecem (...) interligando as diversas unidades dentro de uma empresa, bem como articulam diferentes empresas e outros agentes.

Neste raciocínio, Lemos (2006), destaca a importância que têm instituições de ensino e pesquisa, apoio e prestação de serviços e informações tecnológicas, governos locais, regionais e nacionais, agências financiadoras, associações de

classe, fornecedores de insumos, tecnologias e clientes, todos visando promover uma fertilização cruzada de idéias, respondendo e se adaptando às rápidas alterações, com a promoção de mudanças e aperfeiçoamentos nas estruturas de pesquisa, produção e comercialização.

Conforme Lastres *et al* (1998), a interação criada entre agentes econômicos e sociais, localizados em um mesmo espaço, propicia o estabelecimento de significativa parcela de atividades inovativas. Ou seja, um quadro institucional local específico que dispõe de mecanismos particulares de aprendizado e troca de conhecimentos tácitos pode promover um considerável processo de geração e difusão de inovações. Assim, diferentes contextos locais com diferentes estruturas institucionais terão processos inovativos qualitativamente diversos.

Lundvall (1998) e Freeman (1995), afirmam que adquire especial importância a adoção do conceito de sistemas nacionais de inovação, tendo por base a consideração de que os atores econômicos e sociais e as relações entre eles determinam em grande medida a capacidade de aprendizado de um país e, portanto, aquela de inovar e de se adaptar às mudanças do ambiente. Os desempenhos nacionais relativos à inovação derivam claramente de uma confluência social e institucional particulares e de características histórico-culturais específicas.

Os sistemas nacionais, regionais ou locais de inovação podem ser tratados, dessa forma, como uma rede de instituições do setor público (instituições de pesquisa e universidades, agências governamentais de fomento e financiamento, empresas públicas e estatais, entre outros) e do setor privado (como empresas, associações empresariais, sindicatos, organizações não-governamentais), entre outros, cujas atividades geram, modificam e difundem novas tecnologias, sendo a inovação e o aprendizado seus aspectos cruciais.

Para Maldonado (1996) e Lastres (1998), o enfoque dos sistemas nacionais de inovação se contrapõe à idéia de que a crescente globalização vem ocorrendo em todos os níveis eis que dados empíricos demonstram que a geração de inovações e de tecnologias é localizada e circunscrita às fronteiras, nacional ou regionalmente, existindo um espaço importante para o desenvolvimento de capacitações tecnológicas endógenas. A pesquisa ora em curso, relativa às características atuais da inovação, conduz a uma avaliação:

- a) Da sua importância para o sucesso de empresas e países;
- b) Da necessidade de intenso investimento em conhecimento como o principal recurso do atual paradigma, gerado e absorvido particularmente por indivíduos;
- c) Da relevância de geração de um processo de aprendizado interativo;
- d) De que é localizado em agentes e ambientes específicos; e,
- e) Que os novos formatos organizacionais facilitam esse aprendizado.

Portanto, redimensionar a definição e/ou uma maior flexibilização do significado do processo inovativo e o reconhecimento do papel da inovação é importante, com vistas ao acompanhamento das mudanças em curso, possibilitar a maior participação no contexto mundial e contribuir para o desenvolvimento econômico e social.

2.2 GOVERNANÇA

A origem do termo governança provém de um conceito criado da Teoria da Firms ou Teoria das Empresas e da chamada "*governança corporativa*" e foi utilizado para descrever novos mecanismos de coordenação e controle de redes internas e externas às empresas, estando referenciado ao grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações, (COASE, 1937).

Para Coase (1937), as firmas trabalham com o lado da oferta de mercado, oferecendo aos consumidores, bens e serviços produzidos e se considera que as empresas são importantes para os mercados ao reunir o capital e o trabalho para realizar a produção e por agregar valor às matérias-primas utilizadas no processo mediante a tecnologia, produzindo conforme a demanda do mercado e a oferta, em decorrência da decisão de consumir.

A posteriori, o termo governança foi utilizado para designar:

- a) Processos complexos de tomada de decisão, denotando uma repartição de poder entre governantes e governados, descentralização da autoridade e das funções ligadas ao ato de governar, bem como parceria entre o público e o privado;

- b) Conjuntos de redes organizadas, gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais.

Adaptado do que afirmam Albagli e Brito (2003), o conceito de governança refere-se às diversas formas pelas quais indivíduos e instituições (públicas e privadas) gerenciam seus problemas comuns, acomodando interesses conflitantes ou diferenciados e realizando ações cooperativas. Trata, portanto, das instituições e regimes formais de coordenação e autoridade e de sistemas informais.

Para Clemente (2004), alguns dos princípios fundamentais da governança corporativa já existem, no campo jurídico e teórico, há mais de três décadas com o advento da Lei das Sociedades por Ações e a Lei da Comissão de Valores Mobiliários, que desde suas edições em 1976, já abordavam premissas de transparência, publicidade, controle, prestação de contas, dever de diligência e responsabilidades dos administradores e acionistas das companhias abertas.

A partir dos anos 90 do século passado, o debate sobre governança corporativa, começou a ser questionado principalmente em certos segmentos políticos, ganhando força a idéia de que a empresa não deveria pautar suas atividades somente pelos interesses dos acionistas, mas também de outros grupos, os chamados *stakeholders* que sofrem o impacto das decisões tomadas pela empresa, como empregados, fornecedores, clientes e a comunidade em geral.

Por tais afirmações é que o estudo que se realiza sobre o tema é eminentemente prático e, especificamente, sobre o APL de confecções de Bonés de Apucarana, que bem representa uma realidade brasileira quando o assunto é a atuação prática de governança corporativa e quando se constata a necessidade de interação e diálogo entre os setores público, o privado e o social, justificando a existência e a importância da Governança.

Para Cavalcanti (2006), as dimensões e estratégias de governança, além do que expressam Hitt, Ireland e Hoskisson (1999)², são: a) governança corporativa, b) governança territorial e, c) governança de projeto:

² “Corporate governance is a relationship among stakeholders that is used to determine and control the strategic direction and performance of organizations.”

- a) A governança corporativa, num enfoque do IBGC, diz respeito à transparência da empresa em relação ao mercado e aos acionistas. Para o Instituto Gartner trata-se de procedimento interno, destinado a facilitar a gestão dinâmica dos recursos, de acordo com sua estrutura, princípios gerais e processos decisórios.
- b) Governança Territorial (em APL): diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão locais, dos diferentes agentes – Estado, em seus vários níveis, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais e das atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção, a geração, disseminação e uso de conhecimentos.
- c) Governança de Projeto que envolve a junção dos conceitos de Corporativa com a de APL com diferentes modos de liderança, coordenação, intervenção, participação e negociação dos conflitos nos processos decisórios e de formas de compartilhamento do poder entre os *Stakeholders*. (CAVALCANTI, 2006).

Barney (1997) comenta sobre governança em uma classificação para as alianças estratégicas verticais, que a literatura normalmente tenta classificá-las dentro de uma escala que possui num extremo, operações ditas de mercado e no outro, operações hierárquicas e quanto mais elaborado for o mecanismo de governança, maior será o custo para implementá-lo e, depois, para mantê-lo.

Na figura 4, identificam-se os tipos mais comuns de relacionamentos entre organizações aliadas quanto ao tipo de governança adotada em suas trocas em que as possibilidades de formas de governança dentro deste *continuum* são grandes.

Figura 4 – Continuum de Tipos de Governança



Fonte: Adaptado de Barney (1997).

Para Williamson (1975), na gestão de trocas estratégicas de firmas situadas dentro de alianças estratégicas, o mecanismo de governança não pode ser classificado como de mercado por ser mais elaborado que este, e nem como uma integração vertical por ser menos elaborado, adotando, como solução, a classificação como um tipo de governança intermediária.

A Governança Hierárquica (integração vertical) é destacada para situações onde as transações são extremamente importantes dentro da concepção de cadeia de valor da firma, pois o mesmo possui alto grau de especificidade dos ativos e elevado nível de ameaça do comportamento oportunista. Williamson (1975) denomina como governança hierárquica, por esta representar a absorção de uma firma por outra, submetendo a adquirida à sua estrutura hierárquica, tal como um novo departamento.

Segundo Barney (1997), somente as trocas relacionadas aos estágios de produção de determinado produto ou serviço, dentro de determinada cadeia de valor, podem ser classificadas efetivamente como uma integração vertical. As empresas podem optar por uma variedade considerável de mecanismos, ao longo do *continuum* entre o tipo de governança de regulação de mercado e o de estrutura hierárquica, eis que cada uma possui características peculiares que as tornam aconselháveis em algumas situações específicas. O mecanismo de governança de mercado geralmente é aconselhável em situações onde a transação seja casual e a especificidade dos ativos seja baixa e o próprio mercado onde a transação ocorre se encarrega de controlar e coordenar as ações.

Na ótica de Yamamoto e Prado (2003), trazendo mais um campo de estudo para a interdisciplinaridade, a Governança Corporativa é o campo da economia que investiga como empresas podem se tornar mais eficientes por usar a estrutura institucional como os contratos, estrutura organizacional e leis.

Em virtude de considerável volume que se tem na bibliografia sobre governança, Ribeiro Neto e Fama (2004), Apud Cerda (2000), afirmam que um sistema de governança corporativa possui dois objetivos precípuos:

- a) O de prover uma estrutura eficiente de incentivos para a administração da empresa, visando à maximização de valor;
- b) O de estabelecer responsabilidades e outros tipos de salvaguardas com a finalidade de evitar que os gestores promovam qualquer tipo de

expropriação de valor em detrimento dos acionistas e demais partes interessadas.

No estudo dos mercados que adotaram os princípios de governança Corporativa, (*corporate governance*), segundo a Revista *Disclosure* das Informações Financeiras (Set./2003), verifica-se que os pontos preconizados objetivam:

- a) Melhorar a divulgação das informações da sociedade;
- b) Analisar as informações por empresas de auditoria independentes;
- c) Aumentar os poderes do conselho de administração sobre os altos executivos da sociedade; e,
- d) Nomear conselheiros não vinculados aos altos executivos.

Ressalte-se que a adoção de práticas de governança corporativa não é uniforme em todos os mercados, arranjos produtivos e países, haja vista serem influenciadas por leis, em face de preceitos da dinamização institucional e funcionamento em que o poder de regulação, cultura local, etc., nem sempre é isonômico. Apesar de diferenças, preservam-se os pontos centrais da “Governança Corporativa” em benefício das organizações, da sociedade e do Estado.

Segundo Bechara (2007) a Governança é uma filosofia de gestão, sistêmica, onde o processo decisório é compartilhado, de forma a atender os reais interesses tornando as decisões, eficiente, participativa e transparente ao mesmo tempo em que legitima o valor social do consenso, tornando-se eficaz e produzindo efetividade, com ética e responsabilidade social.

Para o Plano de Desenvolvimento do APL de Bonés de Apucarana (2005), o termo “Governança” enseja uma instância decisória em prol de um arranjo produtivo local, ou seja, um processo de articulação junto aos empresários e entidades locais procurando alimentar e potencializar um arranjo.

Ferreira Jr. e Santos (2006), referem-se a governança como os diferentes modos de coordenação entre agentes e atividades, para a produção, a distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, uso e difusão de conhecimentos e inovação em que a função de governança pode ser desempenhada pelo Estado, mas não sozinho ou de maneira a isolar os demais atores, podendo ser partilhada com outras instituições de apoio e suporte.

Já, para Teixeira *et al* (2006), as interações que ocorrem dentro do arranjo possuem uma estrutura de coordenação e governança que permite maior eficácia e eficiência no desempenho das atividades produtivas desenvolvidas.

Follet (1997), em palavras que escreveu há mais de um século atrás, recebe o comentário de Mintzberg, exaltando a contemporaneidade do que foi escrito em sua obra, com elogiosa citação, quando aquela trata de assunto intimamente relacionado com governança, nos seguintes termos:

Os gerenciadore s que acreditam que planejam, organizam, comandam, coordenam e controlam não estão errados tecnicamente; estão apenas equivocados. Esses não são gerenciadore s que se vêem no papel de facilitar o trabalho de outros seres humanos adultos, ou que constroem organizações predispostas à aprendizagem flexível, ou que estão abertos a pensamentos interessantes que se revelam em suas próprias maneiras peculiares de agir. Os conceitos de Follet sobre integração, conflito construtivo, multifuncionalidade, responsabilidade coletiva e modificação recíproca têm provavelmente pouco significado para essas pessoas que se vêem empoleiradas no topo de hierarquias metafóricas, para impor o controle de suas mentes “superiores” sobre todos os “subordinados”. (FOLLET, 1997, pp. 215-216).

Conforme Teixeira *et al* (2006), a governança de um arranjo produtivo proporciona aspectos, como:

- Valorização da ação conjunta proporcionando ganho de valor;
- Compartilhamento da inovação de maneira ampla;
- Maior comprometimento em função de uma preocupação com o destino coletivo;
- Os interesses são focados mais no longo prazo;
- Proporciona a existência de alta capacidade de formação de capital social; e,
- Considerando o clima favorável, o aprendizado e o efeito demonstração ajudam na formação e proliferação de diversos tipos de redes, com múltiplos propósitos.

A partir do glossário de termos de Arranjos Produtivos Locais (1999), encontram-se duas formas principais de governança em sistemas produtivos locais:

01. A Governança hierárquica que é aquela em que a autoridade é geralmente internalizada dentro de grandes corporações, com real ou potencial capacidade de coordenar as relações produtivas, mercadológicas e tecnológicas no âmbito local. Surgem geralmente a partir de uma série de situações em que alguma forma de coordenação e liderança local condiciona e induz o surgimento da aglomeração de empresas e, 02. A governança não hierárquica em que geralmente caracteriza-se pela existência de aglomerações de micro, pequenas e médias empresas e outros agentes, onde nenhum deles é dominante.

Para Cassiolato; Lastres, (1999), os tipos de governança, acima descritos, representam formas centralizada e descentralizada de poder na tomada de decisão e, no contexto da teoria das firmas, o termo governança corporativa, foi utilizado para descrever novos mecanismos de coordenação e controle de redes internas e externas às empresas, estando referenciado ao grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações.

Sob a perspectiva econômica de um Arranjo Produtivo, a governança passa a exercer papel de governança corporativa e esta, diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários. (SIFFERT FILHO, 2006).

Para Siffert Filho (2006) as estruturas de governança sob as quais as transações são conduzidas, somente são definidas quando se exigem os atributos das negociações. Governança Corporativa trata especificamente do controle das corporações, identificando a estrutura de propriedade como fase inicial para os movimentos estratégicos.

O IBGC (2007) definia, desde sua fundação no ano de 1995, que Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionista-cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

O mesmo Instituto, a partir de revisões técnicas e como forma de atualização de conceitos passa a definir que Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração

da diretoria executiva. A boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados. (IBGC, 2008).

Ribeiro (2007), ao se referir à governança corporativa, estabelece que ela esteja ligada à idéia de gestão proba, transparente, harmonizando a busca pelo lucro e respeito a direitos e que privilegia o uso de instrumentos (lei, regulamentos e práticas comerciais), visando compatibilizar os diversos interesses daqueles que se relacionam com a atividade empresarial.

O Sistema FIEP enfatiza a mobilização das lideranças empresariais, articulação, planejamento e acompanhamento de APLs e, em conjunto com empresários paranaenses, promove a articulação política em aglomerações ainda não estruturadas e o planejamento em Redes que já possuam alguma forma de colaboração, visando à estruturação da governança. Utiliza a metodologia da Investigação Apreciativa (IA) que busca transformar as organizações e comunidades através da descoberta e valorização do potencial das relações humanas.

Em “Governança em APLs: Experiências do Paraná”, referencial desenvolvido por Cristiane Stainsack (2006), a questão da organização da governança é fundamental para a execução de projetos de interesse de empresas constitutivas de um APL. A governança diz respeito a modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão locais dos diferentes agentes – Estado, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais, e outros – e às diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção, e o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

Para o SEBRAE (2004), é fundamental a instância da governança (que pode ser chamada de comitê gestor, fóruns, pactos, entre outros) e o estabelecimento de um modelo de gestão para a condução das atividades no âmbito do APL (...) sendo que o grupo gestor poderá ser formado por empresários e representantes de entidades presentes no APL.

O APL que consegue organizar a sua governança indica que o capital social é forte e apresenta maturidade diante de ações cooperadas e coletivas. O capital social expressa basicamente a capacidade de uma sociedade de estabelecer laços de confiança interpessoal e redes de cooperação e que, apesar das dificuldades de mensurar capital social, este é considerado como um dos fatores mais relevantes para o desenvolvimento econômico, através do qual se cria um ambiente propício para os negócios e incentivam-se o comércio e as inovações (SEBRAE, 2004).

A criação de um comitê gestor deve seguir algumas características essenciais como a liderança do setor privado, o amplo envolvimento dos empresários e representantes de entidades locais e visão de futuro atrelada às ações de desenvolvimento. O papel do APL deve ser de conhecimento do grupo, dando ênfase às relações pessoais e à comunicação com objetivos de:

- a) Promover integração entre empresas e entidades e gerar informações;
- b) Buscar recursos e alternativas de financiamento para projetos e para o comitê, definir e implantar plano de desenvolvimento do Arranjo;
- c) Elaborar estudos, programas e projetos para superar desafios do processo de desenvolvimento regional, apoiar a implantação de centros de pesquisa e treinamento e promover formas de cooperação entre o comitê e entidades de desenvolvimento nacional e internacional.

Em função dos conceitos e ensinamentos transcritos, estabelece-se para o presente estudo que “Governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos dirigentes e integrantes representantes das empresas e entidades associadas ao APL, de tal modo, a serem tomadas decisões estratégicas, de alocação de recursos e funcionais”.

2.3 PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS E ALINHAMENTO

Além dos problemas da imprecisão conceitual e da complexidade, o campo da estratégia também envolve uma multidisciplinaridade, Bulgacov *et al* (2007), pois é uma área de mobilização e coordenação de esforços de especialidades, exigindo do pesquisador, uma fundamentação teórica e metodológica integradora e a aplicação de diferentes métodos para a produção de conhecimento.

Ansoff (1980) foi um dos primeiros autores a emitir uma conceituação sobre o conteúdo estratégico, definindo a estratégia como um dos vários conjuntos de regras de decisão utilizadas para orientar o comportamento organizacional. Para Ansoff e McDonnel (1993), estratégia é um conceito fugaz e abstrato.

Para Bulgacov *et al* (2007), os estudos em estratégia estão constantemente sujeitos a novos desafios, sendo um dos principais aquele enfrentado pelas

empresas quanto à ampliação do foco por meio de parcerias, alianças estratégicas e redes. Novas conceituações em termos de foco, mercado, produto e resultado funcionam, cada vez mais para um conjunto de organizações interdependentes.

Mintzberg (2004) enfatiza não haver uma definição unânime, em função de a natureza humana insistir em uma definição para cada conceito. Ele propôs uma classificação chamada de cinco P's em que a estratégia pode ser entendida como:

1. Plano: um curso de ação, uma diretriz para lidar com uma situação;
2. Padrão: um comportamento consistente, um padrão de ações;
3. Posição: uma forma como uma organização se posiciona no ambiente;
4. Perspectiva: forma compartilhada pela governança de como ver o mundo;
5. *Ploy*: certa manobra ou truque específico para enganar o oponente.

Já, para Mintzberg *et al* (2000), qualquer um na organização, que venha a controlar ações importantes ou estabelecer procedimentos, pode ser um estrategista; o estrategista pode ser também um grupo de pessoas e, ao se referirem a alguns mitos a respeito do trabalho do administrador, o trabalho gerencial é menos reflexivo e sistemático do que se pensa, sendo características do trabalho gerencial a brevidade, fragmentação e comunicação verbal.

Barney (1996) enfatiza que a estratégia é um padrão de alocação de recursos que permite às empresas manterem ou melhorarem o seu desempenho e que a mais adequada seria aquela que neutraliza as ameaças e explora as oportunidades. Ao mesmo tempo em que minimiza as fraquezas internas

Segundo Hamel; Prahalad, 1990; Kaplan; Norton, (2000), em uma diferente linha de pesquisa, estabelecem sobre o gerenciamento dos recursos e das competências que dentre tais recursos, o conhecimento estratégico compartilhado nos diversos níveis da organização, permite que novos produtos, reformulação de processos e práticas administrativas possibilitem a geração de competências essenciais resultantes do processo de aprendizagem inter-organizacional.

Os conceitos de estratégia, Mintzberg (1994), privilegiam as mais diferentes formulações, padrões, determinação de objetivos e práticas, segundo diferentes autores. O campo da estratégia tem sido caracterizado por múltiplas influências de

outras áreas do conhecimento – Economia, Sociologia, Psicologia - que dizem respeito ao modo como o comportamento social é regulado, às normas reconhecidas pelo grupo, às bases de legitimação de papéis sociais e atividades, às leis e sanções aplicadas.

Para Bulgacov *et al* (2007), *quanto à estratégia*, cabe ao gestor/estrategista ou ao pesquisador encontrar os fundamentos teóricos que melhor se apliquem aos seus objetivos de análise, até mesmo porque parece haver pelo menos um consenso entre estudiosos do campo da estratégia: o de que não há consenso na sua definição e, acrescenta:

A multiplicidade de conceitos revela a própria complexidade da atividade do estrategista na organização, em sua constante busca por direções, escolhas, mudanças, resultados, posições de mercado, levando em consideração, ainda, o contexto social, econômico e político da organização. (BULGACOV et al, p. 08).

Ao se referir como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização, Daft (2006), acentua que a estratégia é o plano de ação que prescreve a alocação de recursos e outras atividades para lidar com o ambiente, ajudando a organização a alcançar objetivos.

O relacionamento da empresa com seu ambiente externo é a preocupação de Ansoff e McDonnell (1993) quando conceituam a estratégia. Esse relacionamento acontece através de decisões sobre produtos e tecnologias a serem desenvolvidos e de onde e para quem os produtos serão vendidos através da conquista de alguma vantagem sobre os concorrentes.

Para Bulgacov *et al* (2007), estratégias são decisões antecipadas que envolvem produtos, mercados e processos organizacionais, com a finalidade de obterem-se resultados socioeconômicos e *que* a variedade de conceitos do tema estratégia empresarial reflète a renovação constante neste campo de estudo e também a diversidade de pontos de vista existentes.

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. A estratégia procura fazer mudanças rápidas em relacionamentos competitivos, sendo moldados pelos eventuais sucessos e fracassos. (HENDERSON, 1989).

Para Bateman e Snell (1998) uma estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização. Deve se

consubstanciar em uma tentativa de equilibrar habilidades e recursos da organização com as oportunidades encontradas em um ambiente externo.

Por sua vez, para Oliveira (2003), a estratégia deverá ser, sempre, uma opção inteligente, econômica e viável e, sempre que possível, original e até ardilosa, constituindo-se a melhor arma das empresas para otimizar o uso de seus recursos, tornando-se altamente competitiva, superando a concorrência.

Daft (2006) define administração estratégica como o conjunto de decisões e ações usadas para formular e implementar estratégias que proporcionarão uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente para ela poder alcançar as metas.

Para Tavares (2000), a evolução dos conceitos e práticas que se entendem do planejamento financeiro à gestão estratégica está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças.

A administração estratégica, Bateman; Snell (1998) envolve administradores de todas as partes da organização na sua formulação e implementação e; para Ansoff; McDonnell (1993), a atividade de administração estratégica se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre ela e o ambiente: que lhe permitam perseguir seus objetivos; sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais, e; possibilitem-lhe continuar a ser sensível às exigências do ambiente.

Para Oliveira (2003), estratégia é um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar os desafios e objetivos estabelecidos, preferencialmente, de maneira diferenciada, estando relacionada à ligação da empresa e seu ambiente, estruturado e interativo do planejamento, organização, direção, controle e desenvolvimento organizacional estratégicos, considerando as mudanças e adaptações organizacionais e ambientais.

Segundo Tavares (2000), administração estratégica corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo.

Bateman e Snell (1998) enfatizam que os seis principais componentes do processo de administração estratégica são:

- a) Estabelecimento de uma missão e uma visão;
- b) Análise ambiental;

- c) Avaliação interna;
- d) Formulação de estratégias;
- e) Implementação de estratégias; e
- f) Controle estratégico.

Para Daft (2006), tratando das organizações, o real objetivo da estratégia é escolher como a empresa será diferente no mercado (...) permanecendo competitivas, focadas em suas competências centrais. Afirma que o processo da administração estratégica segue uma lógica de criação e execução nas etapas de:

- a) Formulação da estratégia: envolve o planejamento e a tomada de decisão levando ao estabelecimento de metas e de um plano estratégico específico;
- b) Implementação da estratégia: envolve o uso de ferramentas administrativas e organizacionais para direcionar os recursos e obter resultados; e;
- c) Análise da situação: avaliação dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades que afetam o desempenho organizacional.
- d) Kotler (2000) se refere à avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, cuja sigla *SWOT*, tem sua origem no inglês extraída dos termos: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, onde o planejamento de unidades estratégicas de negócios (UENs) é consistente com as etapas: a missão do negócio, as análises dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas), a formulação de metas, a formulação de estratégias e de programas e o feedback e controle.

Concomitantemente, a administração estratégica se diferencia do planejamento estratégico por ser um processo de ação organizacional, quando o planejamento estratégico é um processo analítico (ANSOFF, 2000). Para o autor, outra diferença essencial dos termos é que o planejamento estratégico se concentra em variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas e a administração estratégica amplia os conceitos partindo para as esferas psicológicas, sociológicas e políticas.

Bateman e Snell (2000) embasam que mesmo que as organizações utilizem diferentes termos para enfatizar as partes do processo, os componentes e conceitos descritos, tanto explícita quanto implicitamente em qualquer organização.

Uma competência central ou essencial é algo que a empresa faz especialmente bem em relação a seus concorrentes. Sendo, comumente referente a um conjunto de habilidades ou de experiências em alguma atividade, do que a ativos físicos ou financeiros. (BATEMAN; SNELL, 1998).

As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias. (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Para Oliveira (2003), a vantagem competitiva identifica os produtos e os mercados para os quais a empresa está capacitada para atuar de forma diferenciada com relação a seus concorrentes e para se tornar eficaz no mercado, devendo ter (...) vantagens competitivas sempre identificadas em comparação aos concorrentes.

Segundo Porter (1986), a essência da formulação estratégica é lidar com a competição em um segmento industrial dependente de “*forças competitivas básicas*”, que unidas determinam o lucro potencial de um setor industrial e que, qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. Tais forças refletem que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos.

As cinco forças competitivas básicas são: Novos entrantes potenciais; Poder de barganha dos compradores; Poder de barganha dos fornecedores; Ameaça de produtos substitutos; e, Rivalidade entre os concorrentes.

Infere-se que ao encontrar sua vantagem competitiva, a empresa deve adotar ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria e para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas para a obtenção de um retorno sobre o investimento maior para a empresa.

Figura 5 – Forças competitivas de Porter

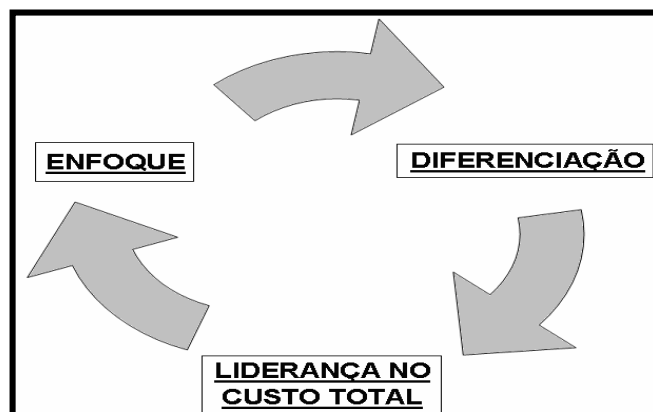


Fonte: Adaptado de Porter (1986).

Deve, portanto, adotar uma das três estratégias competitivas, genéricas, “*especialmente bem-sucedidas*”, de Porter (1986), a saber:

- a) Liderança no custo total: com a qual a organização agressivamente busca instalações eficientes, cortar custos e empregar controles severos sobre estes, com vistas a se sobrepôr aos concorrentes;
- b) Diferenciação: com a qual a organização busca distinguir seus produtos ou serviços dos produtos ou serviços dos concorrentes; e,
- c) Enfoque: um terceiro tipo de estratégia competitiva que enfatiza a concentração em um mercado regional específico ou grupo de compradores.

Figura 6 – Estratégias genéricas



Fonte: Adaptado de Porter (1986).

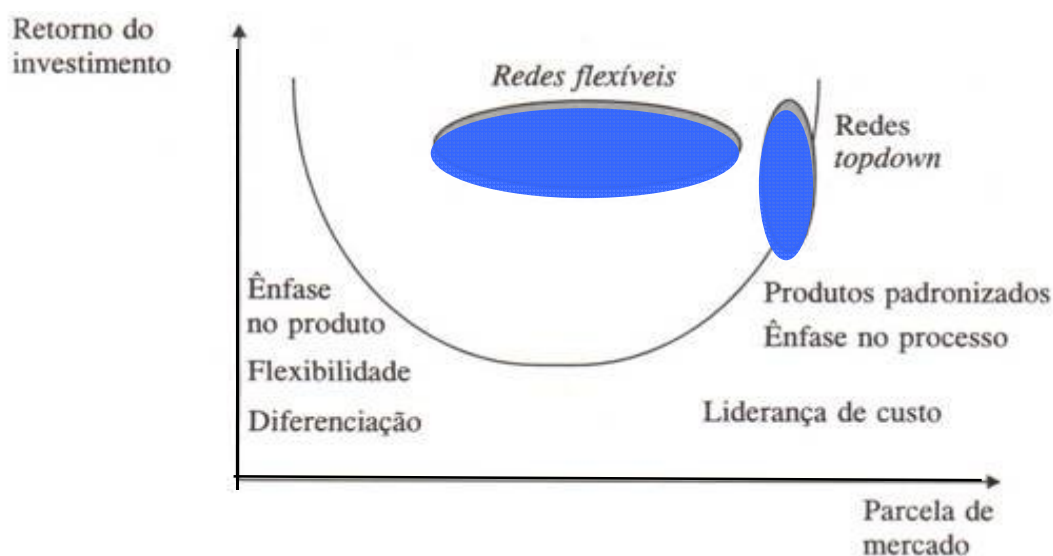
Para o autor, a terceira estratégia – enfoque - é diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito tendo as variantes:

- a) No *enfoque no custo*: uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto que,
- b) No *enfoque na diferenciação*: uma empresa busca a *diferenciação* em seu segmento-alvo. Como cada estratégia genérica é um método diferente para a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva, a empresa deve fazer uma escolha entre elas ou, ficará no meio-termo (PORTER, 1989).

Para as redes de empresas a utilização das estratégias genéricas se dá, na proposta de Casarotto Filho e Pires (2001), conforme proposto no gráfico da figura 7 que aponta para a possibilidade de Redes de Empresas em que uma pequena empresa pode competir nas formas de:

- a) Diferenciação de produto (associado ou não a um nicho de mercado);
- b) Liderança de custo (como fornecedora de uma grande rede *topdown*) ou;
- c) Flexibilidade/custo (participando de uma rede de empresas flexíveis).

Figura 7 – Estratégias genéricas em Redes de Empresas



Fonte: Adaptado de Casarotto Filho e Pires, 2001 – a partir do diagrama original de Porter.

Quando se trata de questão gerencial, Daft (2006) atribui aos gerentes a responsabilidade de escolherem, dentre as estratégias descritas, qual será melhor para sua empresa, isto é, aquela que lhe proporcionará maiores vantagens competitivas. A empresa necessita ter e saber manter vantagens competitivas, tornando-se menos vulnerável aos ataques dos concorrentes, para se desenvolver e crescer no mercado.

Para Wagner III e Hollenbeck (2003), no mundo empresarial de hoje, a criação e a sustentação de vantagem competitiva pode significar a diferença entre a vida e a morte de uma organização.

Bulgacov *et al* (2007), afirmam, sobre a perspectiva política – que conduz a aspectos normativo-legais – que nela se inclui a preocupação com comportamentos associados ao uso do poder e da influência e que o processo político inclui as situações nas quais é necessário alinhar interesses divergentes com os interesses mais amplos da organização.

Stepannovich e Mueller (2002) propõem a classificação dos modelos de alinhamento estratégico em externo, interno e consenso. O externo se preocupa com o ajuste da organização ao seu ambiente de atuação. O alinhamento interno trata de manter os elementos internos focados durante a implementação da estratégia, em duas dimensões - a vertical e a horizontal. O consenso trata do grau

em que os membros da organização concordam em relação ao que deve ser feito quanto às escolhas estratégicas.

Segundo Board (2002) *apud* Ramirez (2006), o alinhamento estratégico pode ser definido como o estrangulamento do conflito dentro de uma organização a um ponto em que seja possível estabelecer uma pauta compartilhada e uma finalidade comum.

Para Monteiro de Barros (2007), é grande a quantidade de sistemas que compõem o ambiente organizacional e, portanto, amplo o número de opções de combinações de sistemas possível entre eles, demandando a atenção do administrador e do estrategista, no sentido de promover o alinhamento geral. O maior ou menor alinhamento entre os sistemas que compõem o aparato estratégico organizacional configura a eficácia de tal estratégia empreendida oferecendo respostas rápidas e adequadas às mudanças do ambiente competitivo.

Quando ocorre mudança, para Ramirez (2006), ela, normalmente causa desalinhamento ou estado de transição caótica e que o realinhamento ou novo alinhamento deve ser entendido como uma atividade dinâmica e contínua e não um evento de uma única vez; o alinhamento perfeito demonstra um estado harmonioso e oferece vantagem competitiva para a empresa, num ambiente de hipercompetição.

Na visão de Henderson e Venkatraman (1993) o alinhamento estratégico é baseado em duas suposições: a primeira, ostenta que o desempenho econômico está diretamente relacionado com a habilidade do gerenciamento, dando condições para a organização se estruturar; a segunda, menciona o dinamismo da adequação estratégica e que o alinhamento estratégico não se dá por isolado e sim por processo contínuo de mudança e adaptação.

Portanto, um dos desafios será o de detectar como os objetivos delineados pelas Associações e a empresas que as constituem, estejam alinhados com os objetivos do Arranjo Produtivo como um todo. O processo de alinhamento estratégico deve superar dificuldades, partindo dos principais executivos das organizações e se disseminando para todas as demais áreas da empresa.

No presente estudo e consentâneo com as definições constantes do referencial, considera-se que “alinhamento estratégico é o adequado perfilamento das estratégias de produto, qualidade, preço, mercado, recursos e tecnologia entre as associações/empresas, a Governança do APL e as entidades participantes”.

2.4 ASPECTOS NORMATIVO-LEGAIS

É pressuposto que a concepção e preocupação com os aspectos normativo-legais sejam recentes no cenário da política industrial brasileira e quando se trata de APLs, se constata que o foco da agenda governamental brasileira não fica só na atuação de grandes empresas. Até mesmo porque a política de abertura ao mercado externo exige mudanças na organização da produção, inspiradas em aspectos como preservação do meio ambiente, controle de qualidade, aumento da produtividade e padrões de qualidade de acordo com normas mais globais.

Por conta da vulnerabilidade e transitoriedade dos aspectos normativos, as Redes de Cooperação Organizacional, vivem constantes e rápidas transformações e sobressaltos, com marcantes e profundas influências sobre a sua dinâmica e interação com o ambiente, exigindo que os gestores ensejem mudanças e persigam a evolução tecnológica, para se contemporanizarem com as melhores práticas.

Para Kotler e Keller (2006), as decisões são afetadas por mudanças no ambiente político-legal; eis que esse ambiente é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos, podendo criar novas oportunidades de negócios. Os autores, ao focarem aspectos legais, apresentam duas das principais tendências com relação às leis que tornam a reciclagem obrigatória, a saber:

a) O aumento da legislação que regulariza os negócios: com finalidades de proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas desleais e proteger interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas, cobrando dessas os custos sociais gerados por seus produtos ou processos de produção. Portanto, os profissionais da área de marketing, precisam saber a fundo como funcionam as principais leis que protegem a concorrência, os consumidores e a sociedade, e,

b) o crescimento de grupos de interesses especiais: com a organização de movimentos com força de articulação, em que os consumidores defendem e conquistam direitos e obrigam empresas a criarem departamentos de assuntos públicos para lidar com esses grupos, formular políticas e lidar com as queixas em função de adoção de um crescente número de aspectos normativo-legais, reforçando os direitos e os poderes dos compradores em relação aos vendedores.

No enfoque sobre normatização constata-se que a estratégia política pode ser usada para eliminar leis desfavoráveis e, enquanto para Daft (1999), a política é simplesmente a atividade pela qual o poder é exercido na resolução de conflitos e incertezas, para Bulgacov *et al* (2007), as dimensões ambientais são representadas, dentre outras, por condições legais.

Sobre o comportamento organizacional, Robbins (2005) menciona que o comportamento político nas organizações, (conduz à norma legal), é como aquelas atividades que não são requeridas como parte do papel formal na organização, mas influenciam a distribuição de vantagens e desvantagens dentro dela.

Tratando-se dos aspectos das organizações como sistemas políticos, que levam à configuração da norma, Morgan (1996) afirma que quando são utilizados termos como autocracia e democracia para descrever a natureza de uma organização, está-se, implicitamente tecendo paralelos entre as organizações e os sistemas políticos. Está-se fazendo a mesma coisa quando se fala das organizações enquanto burocracias ou tecnocracias, pois em cada caso se está caracterizando a organização em termos de um estilo particular de regra política.

Para Tavares, (2000), o aspecto legal, é uma das forças ambientais, composto por um conjunto de leis, decretos e outros instrumentos legais que o país utiliza para regular as relações entre indivíduos e entre esses e as organizações (...) devendo levar a um resultado socialmente responsável.

Nessa linha de pensamento, para Bulgacov *et al* (2007), o resultado social considerado é mais especificamente como aquele referente ao impacto das interações entre empresas, os indivíduos e os grupos humanos que é também objeto de desdobramento em diversas discussões empresariais e acadêmicas.

Conforme Morgan (1996), os administradores freqüentemente falam sobre autoridade, poder e relações superior-subordinados e regras e regulamentos são vistos como instrumentos racionais que pretendem ajudar no desempenho de uma tarefa e que numa visão política desses elementos (...) em muitas situações eles são o resultado e o reflexo de uma luta pelo controle político.

Abreu (2002) prima por demonstrar particularidades que diferenciem as empresas dispostas nos arranjos produtivos das demais empresas não dispostas, evidenciando que em APL, deve haver considerações básicas, dentre outras, em aspectos legais, acrescentando que as considerações sobre aspectos normativo-legais não recebem a devida consideração.

Para Harbison e Pekar Jr. (1999), uma aliança deve seguir normas jurídicas, que se tornam cada vez mais complexas com a crescente globalização, e que há necessidade de uma regulamentação com elementos que devem ser observados como: controle e administração, forma da aliança, transferência de ativos, operações administrativas, capitalização e direito de voto (...), impostos e contabilidade.

Na versão de Abreu (2002), importantes são as considerações legais, enfatizando que aspectos como a flexibilidade, a vontade de operar uma estratégia de parceria e aliança e a capacidade de gerenciar um projeto em que os parceiros devem trabalhar em cooperação, são fundamentais e devem sempre estar abertos para novos desafios, prontos para mudanças e modificar o modo de operação.

Em temas empíricos de políticas públicas, segundo Noronha e Turchi (2005), (...) os aspectos legais são efetivados na busca de investimentos e parcerias para o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais.

Machado Filho, (2002), considera que as leis são partes do ambiente institucional e afetam o comportamento das atividades de negócios de várias formas e que muitas relações contratuais são baseadas na prática institucional da promessa e que os gestores organizacionais devem seguir os preceitos legais sem discriminar qualquer ação. A lei, moldada pelo ambiente socialmente construído, serve como forma limitada de guia para as ações dos executivos que devem construir a sua própria visão legal e agir de uma maneira considerada socialmente responsável.

Na visão de Scott (2001), sobre a legitimidade sociopolítica regulatória, ela é derivada de regulações, regras, padrões e expectativas criadas por governos, associações credenciadoras, agências reguladoras, associações profissionais e de organizações poderosas, envolvendo sanções que as organizações devem atender, para que consigam legitimar suas ações.

Para Scott (2003), os elementos do ambiente institucional dizem respeito ao modo como o comportamento social é regulado (...) às leis e sanções aplicadas; a legitimidade regulativa vai além de meras respostas as sanções, pois envolvem um senso generalizado de que o novo negócio opera de acordo e no espírito das leis.

Para Zimmerman e Zeitz (2002), tal legitimidade pode ser instrumentalizada pelo o atendimento às leis, através do cumprimento de regras de agências regulatórias e certificadoras, e também se obtendo certificação profissional entre outras formas (...) e que os novos negócios que não atenderem os aspectos

normativo-legais, podem ter diversos problemas para o novo empreendimento, como ter dificultado o acesso aos recursos.

Para Lounsbury e Glynn (2001), devido à ausência de legitimidade, os empreendedores passam por dificuldades em captar recursos e em criar riqueza, cabendo ao empreendedor a tarefa de desenvolver uma rede de relações que possa lhe proporcionar legitimidade e acesso a tais recursos.

Ribeiro (2007), ao se referir às questões normativas e a governança em Rede de cooperação, estabelece que elas³ estão ligadas à idéia de gestão proba, transparente, harmonizando a busca pelo lucro e respeito a direitos, definindo Governança como um sistema de gestão que privilegia o uso de instrumentos (lei, regulamentos e práticas comerciais), visando compatibilizar os diversos interesses daqueles que se relacionam com a companhia, ou seja, controladores, administradores, minoritários, comunidade e *stakeholders*.

A governança corporativa relaciona-se com os instrumentos legais para implementação do sistema de gestão e que é esse conjunto de normas, leis e regulamentos que viabilizam o controle e a condução da empresa, compatibilizado com os interesses de todos aqueles que gravitam em torno da companhia.

Finalmente, esclarece-se que para o alcance dos objetivos propostos e em decorrência do referencial teórico acima emitido, conceituamos que “aspectos normativo-legais seja um conjunto de leis, decretos e outros instrumentos legais que as empresas utilizam para regular as relações entre si e as entidades, constituindo em importante institucionalização de regulação transacional e operacional, visando garantir a confiança e o resguardo da propriedade”.

2.4.1 Apoio Governamental e ações do GTP/APLs, em consonância com os aspectos normativo-legais

Apoiado no referencial teórico Lastres *et al* (1988); Noronha; Turchi, (2006) e dentre as ações empreendidas pelo Estado, no cumprimento de seu papel na busca pela cidadania, incluem-se referências sobre a mencionada atuação governamental, se caracterizando como um fator normativo-legal.

³

Disponível em nassau@apimecmg.com.br - Governança e Legalidade – Julho/2007.

A partir da conformação e atuação do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais ⁴ (GTP/APLs), o Governo Federal prioriza ações de fortalecimento de *clusters/APLs* fortemente especializados, institucionalizando mecanismos de resolução de conflitos e negociação, no interior dos aglomerados, de forma a defender seus interesses, fortalecer sua posição política e participar ativamente da formulação de políticas macroeconômicas.

As políticas públicas dirigidas aos APLs devem ser uma ação coordenada, ao longo de um espectro de fatores e atores, visando à construção de um suporte sistêmico para a atividade econômica, ao longo e através das cadeias de valor adicionado, objetivando transformar aglomerados informais de pequenas firmas em arranjos produtivos consolidados.

Para Campos e Vargas (2006), o apoio a APLs, no Brasil, é fruto de uma nova percepção de políticas públicas de desenvolvimento, em que o local passou a ser visto como um eixo orientador de promoção econômica e social. Seu objetivo é orientar e coordenar os esforços governamentais na indução do desenvolvimento local, buscando-se, em consonância com as diretrizes estratégicas do governo, a geração de emprego e renda e o estímulo às exportações.

A opção estratégica pela atuação em APLs decorre, fundamentalmente, do reconhecimento de que políticas de fomento a PMEs são mais efetivas quando direcionadas a grupos de empresas e não a empresas individualizadas. O tamanho da empresa passa a ser secundário, pois o potencial competitivo advém de ganhos decorrentes de uma maior cooperação entre as firmas.

A lógica do apoio aos APLs parte do pressuposto de que diferentes atores locais – empresários individuais, sindicatos, associações, entidades de capacitação, de educação, de crédito, de tecnologia, agências de desenvolvimento, entre outras – podem mobilizar-se e, de forma coordenada, identificar suas demandas coletivas, por iniciativa própria ou por indução de entidades envolvidas com o segmento.

Nesse contexto, desde 2004, o Governo Federal passou a organizar o tema Arranjos Produtivos Locais (APL) por meio de medidas como:

⁴ Extraído e adaptado do Manual de Apoio ao APL's – GTPAPL, 2007.

- 1) Incorporação do tema no âmbito do PPA 2004-2007, por meio do Programa de Desenvolvimento de Micro, Pequenas e Médias Empresas, e;
- 2) Instituição do Grupo de Trabalho Permanente para APLs, por uma Portaria Interministerial, composto por 33 instituições governamentais e não governamentais de abrangência nacional e contando com o apoio de uma Secretaria Técnica do Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas da Secretaria do Desenvolvimento da Produção.

A atividade do GTP/APL tem foco na implantação da “estratégia integrada” do Governo Federal e instituições parceiras para apoiarem o desenvolvimento de Arranjos Produtivos em todo o território nacional, tornando-os mais competitivos e sustentados, quanto às suas dinâmicas econômica, tecnológica, social e ambiental.

O GTP/APL consolidou a identificação dos APLs existentes e pelo levantamento de 2004, registrou o total de 460 diferentes Arranjos Produtivos em todo o País. A atualização do levantamento, em 2005, com informações oriundas de 37 instituições governamentais e não governamentais, identificou 957 Arranjos Produtivos. A atualização, para 2008, ainda não foi divulgada.

2.4.2 Eixos estruturantes do GTP/APL ⁵ e a necessidade de normatização

Pressupõe que o APL, concebido como um todo social e econômico, demanda a existência de inter-relações próximas entre as esferas sociais, de normatização, econômica e multidisciplinar, onde o funcionamento de uma Unidade é delineado pelo funcionamento e organização das demais. Também que a interpenetração e a sinergia existentes entre a atividade produtiva e a vida cotidiana, contribuem para a implementação de políticas estrategicamente orientadas, com vistas ao aproveitamento das possibilidades locais.

Os trabalhos acerca do tema e conforme APLs-GTPAPL (2007), têm convergido para uma abordagem alicerçada na noção de que se deve buscar capturar as condições dos fatores centrais do aglomerado e se pautar pela interdisciplinaridade, estudando os aspectos econômicos, tecnológicos, político-

⁵ Adaptação dos dados extraídos do Manual de Apoio ao APL's – GTPAPL, 2007.

legais, sociais e culturais nos quais os arranjos operam. Tal noção se alinha com Bulgacov *et al* (2007), ao afirmar que o campo teórico exige do pesquisador um tipo de fundamentação teórica e metodológica integradora, tanto pela extensão como pela complexidade dos condicionantes de um fenômeno estratégico.

Para tal, apesar da improbabilidade de adaptação das várias localidades a um tipo ideal, um conceito normativo é necessário para indicar que tipo de trajetória de desenvolvimento e de apoio externo, é esperado.

Face ao exposto, postula-se que a Construção de uma Política Nacional para APLs, inserida na visão de “APLs como Estratégia de Desenvolvimento”, deverá, necessariamente, desdobrar-se em 05 eixos estruturantes:

1. Crédito e Financiamento, como suporte do processo produtivo localizado;
2. Governança e Cooperação, para consolidar as relações inter-firmas;
3. Tecnologia e Inovação, para promoção da capacidade tecnológica endógena;
4. Formação e Capacitação, na construção de capital humano diferenciado;
5. Acesso aos Mercados Nacional e Internacional, para sustentabilidade do APL.

Na concepção de Noronha; Turchi (2005), a partir de que o poder público, normatizando organizações de apoio não-governamentais e incluindo a promoção de APLs como orientação ou diretriz da Política Industrial de Inovação, ele assume os argumentos presentes na agenda acadêmica sobre a necessidade de promover um ambiente institucional que fortaleça pequenos empreendimentos em grupos.

Oliver (1990) define que os relacionamentos interorganizacionais são constituídos pelas transações, fluxos e ligações sólidas que ocorrem entre duas ou mais organizações e, aponta, dentre outras características, a necessidade legal em que uma organização está inserida. Acrescenta que, uma organização freqüentemente estabelece uma ligação ou troca com outras organizações para realizar uma necessidade legal ou solicitação regulatória.

Pessali (1999) reporta-se a instrumento legal e afirma que na atividade de levar adiante o sistema econômico é preciso recorrer a um contrato escrito sob a

proteção do ordenamento jurídico, em que há custos para sua confecção, como a troca de documentos, a assistência de advogados, a manutenção de registros ou de instituições de reforço e acompanhamento.

2.5 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO – TCT

A TCT, segundo Pessali (1999), foi criada e desenvolvida por duas obras principais: a primeira delas, reconhecida como a obra originária, é o artigo de Ronald Coase na Revista Econômica, em 1937, intitulado *The Nature of the Firm* e, a segunda, é *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*, livro de Oliver Williamson, publicado em 1975, podendo-se afirmar que Williamson seja considerado um discípulo e adepto das idéias de Coase.

Para o mesmo autor a característica distintiva da firma é, em suma, assumir a supressão do mecanismo de preços para coordenar a produção, estando, entretanto, a ele sempre ligada por atividades secundárias a seus propósitos ou através de custos e preços relativos ligados à diversidade de transações das quais se incumbe. Acrescenta que na atividade organizacional a transação se configura como uma passagem de um bem ou serviço em elaboração entre esferas tecnologicamente separáveis, onde os conjuntos de características das transações passem a ser vistas como o principal determinante da forma de organização da produção do bem ou serviço envolvido.

Segundo Alcoforado (2002), a teoria dos custos de transação, também denominada economia de custos de transação, apóia-se em uma situação concreta caracterizada pela necessidade de decidir de forma a beneficiar-se das vantagens contingentes, expressando através da análise de uma situação hipotética onde os custos de transação possuem valor igual a zero, permitindo apreciar o funcionamento do sistema econômico de forma plena.

Williamson (2000), afirma que os movimentos nos custos da operação de tratamento da organização econômica ditam que economizar em custos transacionais é um conceito-chave e que os custos e os benefícios de ser atribuído aos modos alternativos de organização precisam ser trabalhados até comparativamente. Acrescenta que, sob a perspectiva econômica, a TCT preocupa-se com os atritos formados em questões contratuais, visto a dependência entre os

integrantes de uma rede e, no mesmo enfoque, os relacionamentos são afetados pelos resultados e como surgem as novas oportunidades.

Para Williamson (2000); Boehs; Segatto-Mendes, (2006); Oliver, (1990), a preocupação das teorias organizacionais baseia-se na confiança entre os integrantes do Arranjo Produtivo, eis que, para a estratégia o objetivo é compreender processualmente os relacionamentos e que nesse sentido as relações cooperativas constituem mecanismos constantemente influenciados por ações das partes e são afetados por fatores como o conteúdo da interação e os objetivos e expectativas dos integrantes até mesmo de organizações externas a rede.

Por sua vez, segundo Alcoforado (2002), tem-se que:

O avanço na compreensão do papel dos custos de transação na institucionalização do processo de produção e distribuição é balizado pela resposta as seguintes questões: Por que alguns agentes escolhem produzir alguns de seus próprios insumos (integração vertical)? E, Por que algumas vezes eles escolhem usar o mercado (comprando de fornecedores independentes), criando-o ou ampliando-o. Ou seja, são as questões clássicas sobre as quais se debruça a Economia dos custos de transação, já que a questão basilar deste novo ramo da economia é identificar qual é a melhor opção para a firma entre comprar ou fazer e, como esta, sobre pressão do mercado age racionalmente, de forma a explorar as vantagens contingentes da firma sobre o mercado, ou do mercado sobre a firma. (ALCOFORADO, 2002).

A partir das análises de políticas e leis da economia antitruste, Williamson (2000), identifica contribuições da teoria da organização, fornecendo suporte para organizações com visíveis estruturas de governança. A economia dos custos de transação é um dos principais motivadores para a elaboração de estruturas de governança que se situam entre o mercado e a hierarquia (...) e que deve responder à organização em questões burocráticas, buscar otimizar a eficiência, destacando, portanto, aspectos positivos que passam despercebidos aos dirigentes como, por exemplo, custo-eficácia.

Analisando e comentando Coase (1937) e Williamson (1975), Pessali (1999) afirma que o que ocasionam as mudanças organizacionais é a busca pela eficiência na produção e que as transações econômicas podem ocorrer de duas maneiras: de forma impessoal através do mercado ou, através de contratos entre os agentes

buscando sempre evitá-los ou reduzi-los em função de seus custos, o que tornará a transação mais barata. (PESSALI, 1999, p. 45).

Balestrin e Vargas (2004) efetivaram um estudo em empresas dispostas em rede e constataram que a teoria dos custos de transação busca reduzir os custos de transação pelo aumento de confiança entre os participantes, diminuindo a incerteza e possibilitando trocas, com vantagens para ambas as partes.

Para Farina (1997), quando trata da frequência em TCT, o nível de repetição com que uma mesma transação acontece é um dos elementos fundamentais que deve ser levado em consideração na escolha de uma estrutura de governança. Isso se verifica de duas formas:

- a) Através da diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo de governança utilizado por várias transações; e,
- b) Por meio da possibilidade existente de construção de uma reputação legitimada por parte dos agentes envolvidos na transação que se repete.

Pode-se dizer que para uma transação que ocorrerá apenas uma vez não é necessário o estabelecimento de um mecanismo contratual visando a prevenção de ações oportunistas, pois o custo de elaboração se tornaria maior do que o custo de transação incorrido em uma única transação, mas, no momento em que a mesma transação ocorre repetidamente, o custo de elaboração do mecanismo se dilui.

Portanto, Farina (1997) observa que a repetição de uma transação possibilita:

- a) Que as partes envolvidas adquiram conhecimento umas das outras, reduzindo a incerteza;
- b) Que se crie uma reputação em torno de uma marca; e,
- c) Que se construa um compromisso confiável entre as partes. Acrescenta que quanto maior a frequência de uma transação, *ceteris paribus*, maior o valor presente dos ganhos futuros e, portanto, maior o custo associado a atitudes oportunistas.

Para Britto (1994), quanto maior for a ocorrência de determinada transação, mais factível será o desenvolvimento de instituições estruturadas especificamente no intuito de operacionalizá-la de forma mais eficaz.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com vistas ao alcance dos objetivos, foram cumpridas diversas etapas de execução para possibilitar às empresas e à sociedade uma reflexão em face de um conjunto relevante de informações.

É uma pesquisa qualitativa, na qual se procurou analisar os dados e dar a mais fidedigna versão dos respondentes, atribuindo significados a eles e, conforme Silva e Menezes (2001), objetivando a que o leitor retire do presente estudo a maior eficácia com vistas à organização empresarial e à academia.

As entrevistas, pesquisas e a análise proposta, permitiram alcançar os objetivos pré-determinados e fornecer uma obra a ser consultada e dela poder se retirar algum grau de novo conhecimento. Tais entrevistas foram formatadas em face de um roteiro previamente estabelecido, montadas em conformidade com o referencial teórico pertinente e procurando motivar a exemplificação de situações que comprovavam suas respostas com vistas a um maior aprofundamento.

Para se tirar o maior proveito deste trabalho, a sua leitura deve ser feita de forma construtiva, crítica, agregadora, procurando identificar e mergulhar nos problemas. Um espírito eficaz e crítico podem permitir, ao leitor, acrescentar, reescrever ou recriar o que leu. Uma leitura competente e proveitosa e a interação entre o texto e o mundo podem ajudá-lo a transcender o conteúdo.

Quanto ao ato de pesquisar, o que demandou uma responsável reflexão e interatividade, permitiu interpretar e transcrever os dados, informações e os depoimentos com a certeza de que as conclusões são originadas de criteriosa e profunda análise. Procurou-se motivar a participação, isto é, estabelecer um diálogo íntimo e profundo entre o pesquisador e o pesquisado e, dessa ação, extrair conhecimentos.

Em estudos qualitativos, Creswell (2007), devido ao projeto indutivo, de metodologia em evolução, os investigadores conseguem definir poucos termos na proposta. Entretanto, ao final, os termos serão definidos conforme apareçam durante a coleta de dados e, por tal fato, uma definição qualitativa pode ser provisória. A investigação qualitativa representa um modo legítimo de exploração científica de

fenômenos sociais e humanos e envolve a capacidade do pesquisador em lidar com a ambigüidade.

Para o desenvolvimento da pesquisa e atingir os objetivos propostos, identifica-se como mais adequada à abordagem qualitativa de cunho interpretativo com delineamento exploratório, visando conhecer especificamente fatos e fenômenos relacionados.

Merriam, (2002), citado por Godoy, Bandeira-de-Mello e Silva, (2006), coloca que a pesquisa qualitativa é um conceito “guarda-chuva”, que abrange várias formas de pesquisa e nos ajudará a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural.

Em função dos levantamentos de dados sobre a evolução da Rede de Cooperação Organizacional, esta pesquisa também se caracteriza como historiográfica haja vista a coleta de dados do período 1974-2008 e que, para Vergara (2005) a historiografia é um método de pesquisa que visa o resgate dos acontecimentos e das atividades humanas ao longo do tempo, possibilitando desvendar e compreender as mudanças, as contradições e as tendências da realidade social.

O procedimento metodológico de pesquisa de campo adotado foi o estudo de caso que, segundo Yin (2001) é uma técnica de pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente, considerando a unidade em sua totalidade com o objetivo de compreendê-la em seus próprios termos.

De acordo com Castro (2007) existem dois tipos de definições de categorias. A primeira é a definição constitutiva, que define a categoria conceitualmente. A segunda é a definição operacional que faz a ligação entre os conceitos e as observações, ou seja, fornece uma definição que permite que uma determinada categoria seja medida. Para o autor, nesse sentido a definição operacional especifica as atividades do pesquisador para medir e manipular uma categoria.

3.1 OBJETO DE ESTUDO

O objeto do estudo é a Rede de Cooperação Organizacional denominada Arranjo Produtivo Local de Confecções de Bonés de Apucarana. Juntamente com citado Arranjo, as três Associações (ASSIBBRA, ABRAFABQ e ANNIB) que nele atuam com um enfoque sobre as unidades empresariais do APL legalmente

constituídas e outras marginalizadas, isto é, aquelas que sobrevivem mesmo atuando fora dos parâmetros mínimos legais exigidos para suas conformações. Tais Unidades são focadas no item 4.6 e seguintes. Desta forma, tem-se como objetivo conhecer sobre suas finalidades, desempenhos, evolução, aplicação e compreensão dos aspectos normativo-legais e de que forma se dão a estratégia, os alinhamentos/desalinhamentos, a inovação e os custos da transação.

A pesquisa de campo foi desenvolvida junto às Governanças da Rede e das Associações mencionadas e com os parceiros institucionais, sendo entrevistados seus representantes e dirigentes, executivos e assessores e componentes dos grupos temáticos da Rede de Cooperação Interorganizacional.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

O estudo responde às seguintes perguntas de pesquisa:

- Como é caracterizado o APL de confecções de Bonés de Apucarana?
- Quais são as estratégias do APL e das Associações?
- Quais os instrumentos normativo-legais existentes na Rede de Cooperação Organizacional e nas Associações?
- Existe alinhamento horizontal e vertical entre as estratégias e os instrumentos normativos da Rede citada e das Associações e entre estes?
- Existe evolução para fases mais avançadas do ciclo de vida do APL, constituída pelo alinhamento horizontal e normativo existente e proposto?

3.3 AS VARIÁVEIS E DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) EM ESTUDO

As Definições Constitutivas (DCs) e Definições Operacionais (DOs) são evidenciadas em pesquisas qualitativas em administração de modo a apresentar como foi operacionalizado determinado construto. As DCs podem ser entendidas como palavras que conceituam palavras; as DOs são a descrição de como foi mensurada determinada variável. (VIEIRA; GAVA, 2006).

Na presente pesquisa qualitativa, as variáveis (Triviños, 2003) independente e dependente se consubstanciam em características que podem ser observáveis e assumem diversos posicionamentos em um estudo.

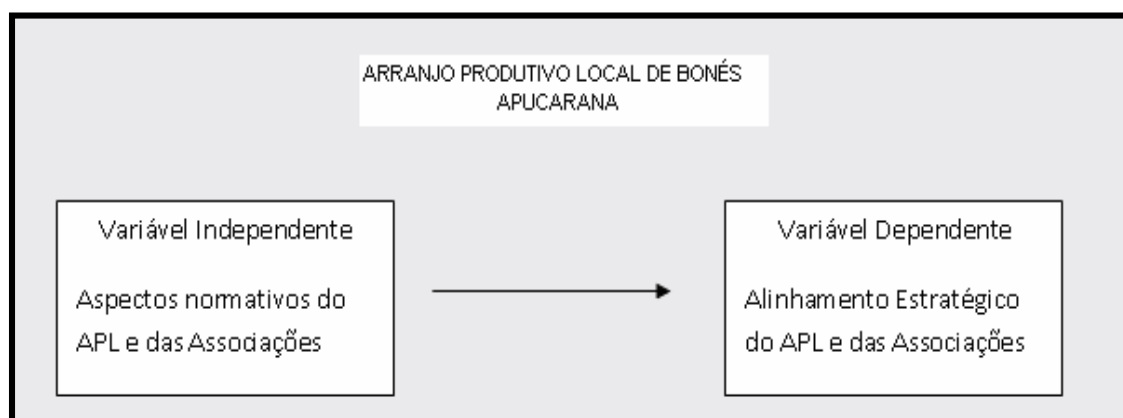
A variável independente é aquela que afeta (Richardson *et al*, 1985), influencia (Kerlinger, 1979) ou determina uma outra variável (Lakatos e Marconi,

1985). Ainda, de acordo com Bowditch e Buono (1992), é aquela variável que ocorre anteriormente ou são manipuladas para causar certo efeito. Para Triviños, (1987); Richardson, (1999); Creswell, (2007), ela é explicativa, afeta a outra variável ou ainda causam ou afetam o resultado e a variável dependente é a afetada ou explicada, dessa forma variará de acordo com mudanças nas variáveis independentes ou é o resultado da influência da variável independente.

A variável dependente é aquela afetada ou explicada pela independente, variando de acordo com a mudança na independente, Richardson *et al* (1985). Para Lakatos e Marconi (1983; 1985) a variável dependente (...) consiste naqueles valores - fenômenos, fatores - a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados (...) ou afetados pela variável independente; é o fator que aparece, desaparece ou varia à medida que o investigador introduz, tira ou modifica a variável independente; a propriedade ou fator que é efeito, resultado, consequência ou resposta a algo que foi manipulado - a variável independente.

Na Rede estudada, considerada “matriz pesquisada”, as variáveis são em número de três, a saber:

- a) Uma variável independente que são os aspectos normativos do APL e das associações que compõem o APL de Bonés de Apucarana;
- b) Uma variável dependente que é o Alinhamento Estratégico do APL e das associações que compõem o APL de Bonés de Apucarana;
- c) Uma constante representada pelo APL de Bonés de Apucarana.



Fonte: O autor.

Em síntese, as variáveis delimitadas fornecem meios para perceber como os dirigentes atuam na condução e na governança do arranjo produtivo, como lidam, entendem e cumprem os aspectos legais e como esses aspectos influenciam na governança, além de inferir ações embasadas no alinhamento estratégico. As variáveis sejam elas dependente, independente ou interveniente, configuram-se campo para a categorização dos dados, formando assim categorias para análises futuras, permitindo um *feedback* adequado.

3.3.1 Fatores Normativo-Legais

DC – Sob o aspecto legal são considerados um conjunto de leis, decretos e outros instrumentos legais que as empresas utilizam para regular as relações entre si e as entidades constituindo em importante institucionalização de regulação transacional e operacional, visando garantir a confiança e o resguardo da propriedade.

DO – A partir da análise documental e dos dados coletados nas entrevistas junto aos empreendedores, verificar como eles interpretam a situação do Arranjo Produtivo no mercado, considerando os aspectos normativo-legais e quais desses aspectos em uso, que exerçam impactos sobre a vida organizacional avaliando como unificam ações e como interferem no desempenho competitivo das empresas e das Associações que fazem parte da Rede estudada. Para fins deste estudo, considera-se que aspectos normativo-legais sejam aqueles dispositivos utilizados na conformação do APL, das empresas que o constituem e das Associações internas, dentro de princípios jurídico-legais vigentes.

3.3.2 Governança Corporativa

DC – A Governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos dirigentes e integrantes representantes das empresas e entidades associadas ao APL, de tal modo, a serem tomadas decisões estratégicas, de alocação de recursos e funcionais, detectando-se o arcabouço jurídico-normativo em uso e envolvido e como sustentam as atividades da rede de cooperação organizacional.

DO – Pesquisar, junto aos representantes ativos da Governança Corporativa do APL, de que forma conduzem suas atividades, suas decisões estratégicas e funcionais. Como são estruturados em termos hierárquicos e em que níveis se dá a participação, detectando os instrumentos normativo-legais e informacionais que mais são utilizados, como interferem no processo decisório e como influenciam na conduta do Arranjo Produtivo.

3.3.3 Alinhamento Estratégico

DC - É o adequado perfilamento das estratégias de produto, qualidade, preço, mercado, padrão, recursos e tecnologia e aspectos legais entre as empresas, a Governança do APL e as Associações participantes.

DO – Verificar a integração estratégica das Associações que integram o Arranjo Produtivo em estudo e a Governança do APL, mediante análise e interpretação dos aspectos legais adotados, compartilhando objetivos, planos, informações, recursos.

3.3.4 Alinhamento Normativo

DC - É o adequado perfilamento das normas referentes às atividades estratégicas da Associação, do APL e das empresas.

DO – Verificar a integração normativa e estratégica das Associações e do APL no compartilhamento de objetivos, planos, informações, recursos e ações, mediante um levantamento dos aspectos normativo-legais e análises.

3.4 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA - NÍVEIS E UNIDADES DE ANÁLISE

Dentre os APLs do Estado, foi selecionado de maneira intencional o APL de Confecções de Bonés de Apucarana, situado no norte do Paraná e as unidades empresariais que integram as três Associações (ASSIBBRA, ABRAFABQ, ANNIB), que fazem parte do Arranjo. Citada Rede, pela proximidade da IES em que o autor é servidor, facilita as pesquisas e, mais ainda, a região está inserida na proposta do Programa MINTER, oferece acessibilidade e a Rede de Cooperação Organizacional

é dotada de características peculiares por conjugar, estruturalmente, as Associações que, ao mesmo tempo em que subdividem a estrutura estudada, também congregam blocos distintos de unidades empresariais em suas hostes contemplando ações de governanças específicas.

Essas associações, sendo partes da Rede relacional estudada juntamente com a governança formalizada do APL, permitem a configuração abaixo:

Ilustração 1 – Grupos de Análise



Fonte: Autor/Dados da pesquisa.

A pesquisa contempla dois níveis de análise: a) o primeiro constituído pelo grupo de empresas cujos dirigentes constituem a Governança do Arranjo Produtivo Local de Confecções de Bonés de Apucarana e, b) o segundo nível pelas associações (ASSIBBRA, ABRAFABQ e ANNIB) e empresas a elas associadas.

A análise se dará pelo busca do alinhamento ou não alinhamento entre essas instituições e enfoque sobre considerável número de unidades produtivas que não atendem aos preceitos normativo-legais previstos pela legislação brasileira.

O entendimento do processo de alinhamento/desalinhamento, entre o APL e Associações é extraído do que foi analisado e encontrado junto aos empresários que participam ativamente das entidades estudadas.

3.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados buscou três pontos primordiais:

- a) Análise documental e bibliográfica do APL, das Associações, jornais, *foolders*, etc.;
- b) Entrevistas semi-estruturadas com as governanças do Arranjo Produtivo e das três Associações, representantes de IES, empresários do setor inseridos nas Associações, parceiros institucionais, contabilistas e executivos que assessoram o APL, totalizando 17 respondentes com um total de 22 entrevistas; e,
- c) Observação direta, aqui considerada como pertinente e que em muito contribuiu para a compreensão do dia-a-dia da vida empresarial e para as posteriores análises, interpretações e conclusões.

A obtenção dos dados primários se deu por intermédio da aplicação de entrevistas através das quais se buscou extrair as respostas aos questionamentos sobre o conhecimento e a aplicação de disposições normativo-legais em estatutos da Rede, das Associações e parte das Unidades empresariais do setor.

Os dados secundários foram, primordialmente, colhidos em normas da Governança, estatutos das Associações, no Plano Estratégico de Ação do APL, em relatórios e publicações, em sites, em documentos normativo-legais disponíveis referentes ao tema e em entidades governamentais.

3.6 QUESTIONAMENTOS

Nas entrevistas, o pesquisador indagou sobre elementos que auxiliariam posteriores conclusões e também dos recortes teóricos que foram estabelecidos, colaborando para a fundamentação das análises propostas e o atendimento aos objetivos.

Os questionamentos foram construídos com base no referencial teórico, procurando detectar como os respondentes compreendem os aspectos normativo-

legais e que impactos eles exercem sobre a Rede de Cooperação Organizacional e como são utilizados e compreendidos as questões relacionadas à estratégia, inovação e custos transacionais.

Os respondentes nem sempre seguiram um roteiro formal, apesar de previamente estabelecido, e nem mesmo houve a obediência a uma ordem pré-determinada de perguntas, com vistas a permitir a interatividade do pesquisado e melhor aproveitar as opiniões sobre o assunto. Considera-se que além da análise documental, as entrevistas realizadas devem ser consideradas como relevantes para a constituição do conjunto das análises e conclusões.

O roteiro das entrevistas semi-estruturadas é apresentado no anexo 03.

3.7 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados colhidos foram submetidos a um tratamento essencialmente qualitativo, os quais foram influenciados pelas mudanças de linguagem e nível de análise nas interações de pesquisa com considerável nível de preocupação quanto ao caráter comunicativo e formador das experiências e necessidades sociais.

Para Godoi, Bandeira-de-Mello e Barbosa da Silva (2006), citando Sontag (1984) e Alonso (1998), compreender é interpretar, e interpretar é voltar a expor o fenômeno com a intenção de encontrar o seu equivalente. Interpretar o discurso é estabelecer seu sentido através de um processo permanente de decomposição e recomposição. Ainda, para Godoi, Bandeira-de-Mello e Barbosa da Silva (2006), apud, Billing (2004), a prática da análise do discurso sendo interpretativa, não pode ser reduzida a uma série de passos ou procedimentos técnicos aplicados mecanicamente.

Foucault (1996), quando enfoca a análise dos discursos como um caminho metodológico de investigação, trata-o como um conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definiram, em uma época dada, e para uma determinada área social, econômica, geográfica ou lingüística, as condições de exercício da função enunciativa.

Ponte *et al* (2007) mencionam que uma das condições indispensáveis para que a análise de discurso seja efetivada com clareza é a transcrição de entrevistas e discursos na íntegra, sem cortes, correções ou interpretações iniciais, relacionando-os ao final do trabalho.

Objetivando a validade e a fidedignidade do que se inferiu, além das entrevistas, foi utilizado o emprego de fontes múltiplas de dados, como estatutos, documentos, jornais, folders e uma discussão aprofundada sobre o tema, consentâneo com um embasamento da técnica do Discurso.

A pesquisa sobre o APL proposto, se consubstanciou, primordialmente, de entrevistas e posterior análise, utilizando a Análise de Discurso, como um método que pretendeu não somente apreender como uma mensagem é transmitida, mas, Vergara, (2005), apud Ponte *et al*, (2007), também explorar o seu sentido, permitindo uma avaliação das etapas.

Ante a problematização e os objetivos da pesquisa, o discurso e sua análise é que permitiram detectar como se deram os entendimentos para a conformação do APL em estudo em suas diversas fases e como os preceitos legais influenciaram essas relações e como e o que esses aspectos legais provocaram e provocam na vida do Arranjo Produtivo.

A narrativa e o testemunho das pessoas foram considerados como o núcleo da investigação. A história empresarial, o testemunho oral dos sujeitos prestigiados, as gravações, anotações e transcrições se consubstanciam como relevantes para a compreensão do presente estudo.

Tratando-se de uma pesquisa de corte transversal, isto é, realizada em um determinado momento e no afã de responder e possibilitar uma avaliação dos objetivos propostos apresenta-se, na página seguinte, um quadro resumo da metodologia seguida:

Quadro 2 - Resumo da Metodologia

OBJETIVO ESPECÍFICO	PROCEDIMENTO DE COLETA	ANÁLISE DE DADOS
Caracterizar o APL de confecções de bonés de Apucarana;	Dados primários e secundários da pesquisa e sites.	Análise do Discurso; Transcrição e análise de conteúdo.
Caracterizar as estratégias do APL e das Associações;	Dados primários e secundários da pesquisa, levantamento documental, entrevistas semi-estruturadas e observações.	Análise do Discurso; descrição/análise/transcrição de normativas em documentos.
Caracterizar os instrumentos normativo-legais existentes no APL e nas Associações;	Dados primários e secundários da pesquisa e sites.	Análise do Discurso; Análise e transcrições de dispositivos legais.
Identificar o alinhamento horizontal e vertical entre as estratégias e os instrumentos normativos do APL e das Associações e entre estes;	Dados primários e secundários	Análise do Discurso; Transcrição dos alinhamentos/desalinhamentos verificados.
- Verificar se há evolução para fases mais avançadas do ciclo de vida do APL constituída pelo alinhamento horizontal e normativo existente e proposto.	Dados primários e secundários e efetuar um levantamento histórico antes e depois do APL.	Análise do Discurso; historiografia evolutiva; atual ciclo; alinhamentos/desalinhamentos.
-Verificar o alinhamento e avaliar a interferência dos aspectos normativo-legais nas atividades estratégicas das Governanças das Unidades estudadas.	Dados primários e secundários pesquisados	Análise do Discurso; correlação entre unidades e documentos análise/interpretações.

Fonte: O autor.

3.8 DIFICULDADES E FACILIDADES DA PESQUISA

As remarcações de agendamento para as entrevistas podem ser consideradas como a maior dificuldade para a evolução do trabalho que, entretanto, não havendo nenhum prejuízo mais significativo. Também, as viagens para o exterior de missões e consórcios empresariais do setor, com vistas à participação em feiras na busca de nichos específicos, internacionalização e inovação no processo produtivo, demandaram a substituição de alguns entrevistados, mas, também sem prejuízo para a colimação dos objetivos.

As facilidades foram muitas, mormente as demonstrações de apreço e interesse pelo tema, a deferência ao entrevistador e disponibilização de toda a estrutura social e documental empresarial em benefício do alcance dos objetivos delineados.

3.9 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O trabalho envolveu o estudo de caso, tratando de questões subjetivas e de base interpretativa podendo, portanto, influenciar as respostas e a análise. A metodologia utilizada buscou minimizar as limitações, contudo, apesar do cuidado nos procedimentos, verificou-se:

- A constatação de uma limitada literatura no Brasil sobre o tema e, em nível regional, inexistência de um banco de dados sobre o assunto;
- Preconceitos arraigados com relação a aspectos normativo-legais e, por isso mesmo, em uma ou outra organização, dificuldades de obtenção de dados e preocupação sobre a destinação das informações coletadas;
- Dificuldade de compreensão das linguagens administrativo-jurídica, cujas características e distinções básicas nem sempre privilegiam uma unidade expressional, entre a Administração e o Direito, relativamente aos aspectos normativo-legais. O Direito, como ciência, tem a sua própria linguagem e, em certos casos, um irrenunciável procedimental, podendo comprometer a clareza e a precisão daquilo que se enuncia e exige.
- A impossibilidade de se estabelecer, com total garantia, a questão da confiabilidade do que foi expresso pelos entrevistados; eis que na visão de Sykes (1990, 1995), a confiabilidade poderia ser verificada se o mesmo estudo, conduzido por outros pesquisadores, produzisse os mesmos resultados.

4 CARACTERIZAÇÃO DA REDE – APL DE CONFECÇÕES DE BONÉS DE APUCARANA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Numa análise do Censo Industrial (2006) do APL, têm-se elementos-chave dos Arranjos Produtivos como sendo uma ampliação do conceito tradicional de cadeia produtiva para o conjunto das atividades correlatas ou de apoio, direta e indiretamente relacionadas a um produto ou serviço, produzido em geral em uma determinada região e que um APL deve apresentar características como:

- a) Gerador de economias, complementaridade e vantagens locacionais;
- b) Eficiência coletiva, advinda da cooperação entre os agentes;
- c) Conhecimento tácito local, levando a inúmeras formas de aprendizado;
- d) Identidade cultural na formação do capital social e da governança.

Como análise das práticas gerenciais, estudando o contexto histórico no qual as empresas se inserem, constata-se um modelo concentrado de poder onde alguns gestores, vinculados por laços familiares ou até mesmo por uma visão deficiente do empreendimento, ignoram o que se convencionou chamar de boas práticas de governança e por se tratarem de gestores de pequenos empreendimentos.

Tem-se como pressuposto que a que a governança da Rede, trata de como se organiza a relação entre os empresários-administradores e a prestação de suas contas e que elas se dêem de forma instrumentalizada sob a ótica normativo-legal, com uma mensuração global e que as ações relativas às condições estruturais e formais, são decorrentes de atuações interdependentes e interagentes da estrutura com o fito de evitar disfunção empresarial.

Consentâneo com o portfólio de ações e perspectivas do Arranjo em estudo, as propostas advindas da governança permitiram o desenvolvimento racional, dinâmico e ordeiro do APL, formando um sistema que conecta os seus parceiros.

Segundo o plano de desenvolvimento do APL (2005), o papel da Governança no processo de cooperação e interação é tido como fundamental e as iniciativas são realizadas a partir de sua articulação, um processo formal de

coordenação das organizações econômicas, sociais, culturais e institucionais - públicas e privadas - nos níveis local e regional.

4.1 CONTEXTO GERAL DO ARRANJO PRODUTIVO E BASE GEOGRÁFICA

Além dos dados globais já inseridos na Introdução deste trabalho, a Rede estudada tem como sede a cidade de Apucarana no norte do Paraná, município criado em 1.943, com população de 115.323 habitantes – dados de 2008 do censo IDEPPLAN – Instituto Municipal de Desenvolvimento e Planejamento.

Apucarana apresenta um IDH - 0,799 - PNUD/2000; O PIB é de R\$ 832.930.486,00; renda per capita de R\$ 8.612,99; extensão territorial de 558 km² e uma população economicamente ativa (PEA) de 57 mil pessoas (2006).

A cidade é sede de quatro IES: FECEA, pública; a FACNOPAR e a FAP, privadas. Em 2007, foi instalada a UTF/PR – Universidade Tecnológica Federal.

De acordo com Plano de Desenvolvimento (2007), o Arranjo Produtivo está inserido no Norte Central Paranaense, na região Apucarana-Ivaiporã, composta de 29 municípios, com uma população estimada de 380.000 habitantes e uma densidade demográfica aproximada de 37 habitantes por km².

As indústrias de bonés de Apucarana produzem em torno de 50% da produção total do país, o que confere à cidade o título de *“Capital Nacional do Boné”*. O município detém 630 estabelecimentos industriais, sendo 400 fábricas de bonés, ocupando no total, mais de 10 mil empregos diretos e 40 mil indiretos.

Em relação à renda industrial, o município representa 53% do valor adicionado industrial da região Apucarana - Ivaiporã. São produzidos mais de 4 milhões de peças/mês; em torno de 50 milhões de bonés/ano. As primeiras empresas de bonés datam da década de 70 e poucas dessas pioneiras ainda atuam no mesmo setor. O APL é hoje constituído, majoritariamente, por empresas mais jovens surgidas nos últimos 20 anos.

Após o ano de 1974, o aumento na fabricação de bonés no APL se deu em virtude de uma visão mais ampla e com alguma significação estratégica. Em 1986 surgiram os primeiros empreendimentos da cadeia produtiva, tais como fabricantes de abas para bonés, botões, reguladores de tecidos, empresas distribuidoras de matérias-primas e fornecedoras de equipamentos. O sucesso dos

empreendimentos familiares foi tamanho que, à medida que o mercado interno se expandia, surgiam novas empresas em um processo de *spin-over*.

No processo de evolução industrial, interno, para o setor, inicia-se a fabricação de máquinas de bordados, cortadeiras de tecidos, adaptadoras de abas, etc. Surgem então, empresas específicas – as cortadeiras e as bordadeiras e outras – em um processo de *spin-off*, com novas tecnologias e inovações, conforme se expõe nas páginas 36, 83, 136 e 139.

Os empresários, através da Governança, unem-se em torno de um objetivo comum: melhorar a qualidade e a produtividade das empresas do segmento. Contratam consultoria nas áreas de qualidade, processo produtivo, formação do preço e controle de custos. Dividem a produção em células e iniciam um processo de maior capacitação com os apoios do SENAI, SEBRAE e outras entidades.

Através da cooperação, as empresas conseguiram melhorar a qualidade e a produtividade das indústrias, surgindo os primeiros contratos promocionais em nível nacional e internacional, exigindo a expedição de documentos normativo-legais. Entre eles citam-se o da Cofap, o da Arisco e de franquias de filmes mundiais como o *Jurassic Park*. Outro fato marcante na formação do Arranjo Produtivo e conseqüente desenvolvimento normativo-legal-mercadológico foi a celebração do contrato com o Banco Nacional, quando o piloto Ayrton Senna tornou-se o primeiro “garoto propaganda” do setor, o que contribuiu para a projeção da indústria de bonés de Apucarana na mídia nacional.

Na década de 1990, a partir da expansão da demanda nacional de bonés promocionais, houve um crescimento desordenado do número de empresas do setor com um engajamento competitivo - via preços – afetando a rentabilidade e a lucratividade, na razão direta do crescimento da concorrência interna.

A estratégia de diferenciação foi a agregação de valor ao boné, com a finalidade de manter e/ou ampliar o *market share*. A expansão ensejou a exigência de enquadramento em regulações e procedimentos. Constatou-se um impacto econômico quando se avalia a relação entre gastos em P & D, o aumento do faturamento, as inovações, aos mercados nacional e internacional, a qualidade do produto e os custos.

Entre 1994 e 1996 ocorreram três fatos importantes que merecem destacada citação por marcarem a mudança de paradigma na fabricação de bonés:

- a) A importação de máquinas, sofisticadas e de alto custo, de bordado computadorizado;
- b) O surgimento na região de empresas distribuidoras de matérias-primas;
- c) A implantação e consolidação de indústrias de máquinas e equipamentos para o setor como as empresas Taicry e MAB Fortuna, entre outras, pressupondo, portanto, outros “*spin-off*”, por terem surgido em decorrência de um ganho tecnológico, inovatividade e demanda provocada por outras empresas da Rede.

Constatou-se, portanto, uma nova geração de bonés: a indústria de bonés bordados, com maior valor agregado e diferencial competitivo e um investimento pesado em Marketing, melhorando produtos, ganhando competitividade, aumentando faturamento. Apucarana conquistou um espaço na mídia televisiva, e passou a ser conhecida como a “Capital do Boné”, em referência à produção de um dos brindes mais utilizados por organizações, setores esportivos e em campanhas diversas, no País.

Basicamente, o APL de Bonés é composto por empresas:

- a) Do setor industrial de confecções;
- b) Faccionistas;
- c) Bordadeiras;
- d) Cortadeiras;
- e) Produtoras de máquinas industriais;
- f) Distribuidoras comerciais e,
- g) Instituições públicas e privadas, associações, sindicatos e escolas.

4.2 O PROCESSO PRODUTIVO E SUAS CARACTERÍSTICAS ⁶

O processo produtivo do boné, cujo procedimento inicial tem a pala (aba), partindo de um desenho impresso, é formado basicamente de aba, copa, carneira, viés, regulador e decoração por serigrafia ou bordado. Dependendo de processos

⁶

Dados extraídos e adaptados do Censo Industrial do APL de Bonés de Apucarana, 2006.

inovativos e/ou customização, outros produtos e componentes podem ser agregados.

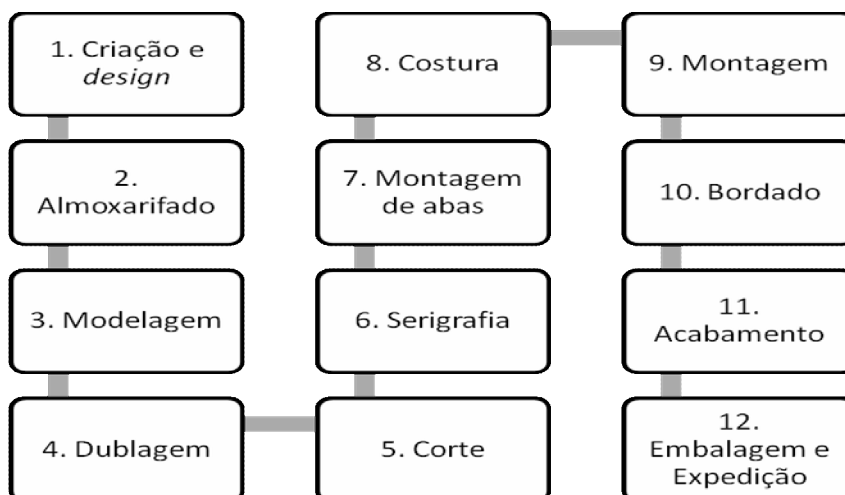
As abas são formadas em geral por uma chapa de polietileno revestida interna e externamente com tecido. A carneira típica é formada de uma camada de espuma de *nylon*/poliuretano e/ou camada de entretela tipo papel, revestida internamente de filme de polietileno, destinado a evitar que a transpiração absorvida seja transmitida ao boné, e externamente por tecido 100% algodão.

A copa é formada pela junção dos gomos - sentido vertical e/ou horizontal – e o acabamento com a junção dos vértices em botão de pressão. O regulador é composto de tiras de plástico, providas de orifícios e pinos, recebendo acabamento com aplicação de viés no contorno da abertura destinada à regulagem. Na etapa do *silk-screen* utiliza-se tinta ou material emborrachado.

As etapas iniciais estão relacionadas à pesquisa de mercado, criação da coleção e *design*, passando pela dublagem para aumentar a resistência, estabilidade e impermeabilidade. Tais etapas são vitais às atividades de pesquisa e desenvolvimento; a inovação e o acompanhamento sistemático das tendências de mercado, o que justifica a inclusão das instituições de pesquisa e desenvolvimento que participam do APL. Parte-se então para a serigrafia ou bordado, a costura e o acabamento com a aplicação de componentes metálicos, etiquetas e outros.

Seguem-se as atividades de controle de qualidade, através do processo de inspeção visual e outros, a embalagem e distribuição.

Ilustração 2 – Síntese do processo produtivo da confecção do Boné Apucararense



Fonte: Censo Industrial do APL de Confecções de Bonés de Apucarana, (2006).

O carro-chefe do setor é a confecção do boné e com a mesma estrutura produz chapéus, bandanas, gorros de inverno, tiaras, camisetas, aventais, uniformes, mochilas, bolsas, porta-cd's e outros produtos de menor significação em termos de faturamento.

A rede operacional-produtiva em confecções se compõe de empresas confeccionistas, faccionistas, as empresas cortadeiras e as bordadeiras. Como empresas confeccionistas podem-se definir aquelas que desenvolvem todo o processo produtivo de bonés, camisetas, etc., a grande maioria atuando legalmente e pertencentes à Governança ou Associações. O mesmo não ocorre com as demais.

Segundo informações da Governança, o potencial de produção dessas empresas é hoje superior a 72 milhões de peças/ano, em constante expansão; como produzem em torno de 58 milhões de peças/ano, encontra-se uma capacidade ociosa próxima de 20 %.

O perfil da mão-de-obra da Rede é formado pelo conjunto de competências profissionais que permite enxergar o mundo de trabalho local e, por mais que o uso de mão-de-obra absorva grande contingente de trabalhadores, a qualificação é ainda, no maior volume de treinados, feita de maneira prática, ou seja, aprende-se a fazer fazendo.

Por empresas faccionistas, são compreendidas aquelas que são prestadoras de serviços subcontratadas pelas empresas confeccionistas para realizar etapas específicas do processo de produção de bonés e o perfil se dá sob forte predominância de trabalhadores domiciliares, na ilegalidade.

Como há uma forte terceirização nas empresas confeccionistas, provoca a existência das empresas faccionistas, atuando na maioria dos casos sob regime de informalidade, isto é, não atendendo aos dispositivos normativo-legais mínimos.

4.3 UMA ANÁLISE QUANTO A ASPECTOS GERAIS DO APL E EVOLUÇÃO DAS AÇÕES

O Arranjo Produtivo pesquisado, basicamente constituído de MPMEs demonstra que, em contraposição a pressupostos econômicos de que apenas grandes empresas com seus ganhos de escala seriam capazes de promover desenvolvimento, tem surpreendido estudiosos e organismos interessados, propondo apoios diversos. Isso ocorre, tendo em vista a importância social que o Arranjo representa, o que gera em termos de empregabilidade, renda, aprendizado,

tecnologia, uma convivência social e política compartilhada e a junção de esforços para a promoção da competitividade.

Para o APL, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, iniciado em 1990 - se consolida como um instrumento governamental de incentivo à redução da defasagem em termos de qualidade e produtividade cujo atraso dificulta a inserção de empresas no panorama mundial. O Programa centra esforços, na difusão de técnicas aplicadas ao chão de fábrica, com o intuito de reorganizar a produção e os sistemas produtivos.

Como mais uma sinalização de preocupação de fortalecimento de cadeias produtivas, verifica-se, atualmente, uma *“política industrial oficial”* com novas diretrizes, tais como a ênfase na inovação tecnológica, estímulos a Parcerias Público-Privadas e a integração de ações federais, estaduais e locais na promoção de pequenos empreendimentos em forma de Arranjos Produtivos.

No âmbito de políticas públicas para promoção de APLs, o Governo Federal efetivou em 2003, o “Grupo de Trabalho Interministerial”, formado por representantes de Ministérios e instituições como Sebrae, Agência de Promoção e Exportação, Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA e instituições bancárias públicas, visando a elaboração de um Programa Nacional para ação conjunta em APLs.

Constata-se que as iniciativas do Governo Federal provocam um efeito cascata, já que Governos Estaduais e Municipais corroboram e atendem aos argumentos presentes na agenda acadêmica sobre a necessidade de promover um ambiente institucional que fortaleça pequenos empreendimentos em Redes.

Mais uma evidência é o enfoque que o governo federal dá às pequenas empresas dispostas em APLs, no Plano Plurianual (2004-2007) em conjunto com a Secretaria de Planejamento do Governo Federal e IPEA, se referindo ao desenvolvimento industrial local, com uma visão menos assistencialista.

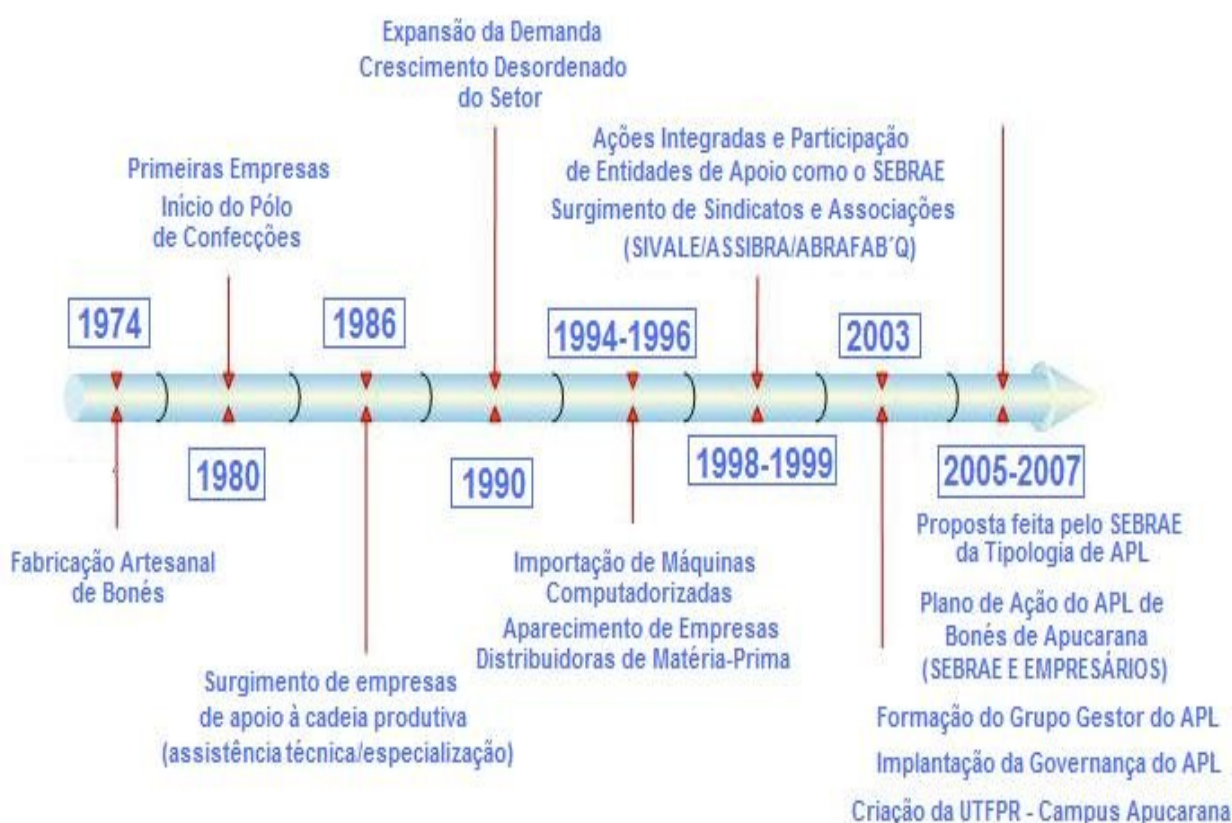
Este novo enfoque é mais otimista, ressaltando as potencialidades dos pequenos empreendimentos, os quais não devem ser subsidiados e/ou isentos de cumprir obrigações fiscais e trabalhistas, pois são capazes de produzir inovações e promover o crescimento econômico com geração de emprego e renda de forma auto-sustentável.

De acordo com o PPA citado, um instrumento normativo, coordenar e integrar diferentes aspectos setoriais em torno de uma política unificada mínima que

integre o País deverá contribuir para a redução das desigualdades regionais e com a estimulação da sociedade na participação de ações de desenvolvimento local.

Visando a demonstrar como o setor se desenvolveu ao longo do tempo, sintetiza-se abaixo a evolução das ações ocorridas na Rede estudada, partindo-se do pré-arranjo, a consolidação e a atual e formal fase da Rede:

Figura 11 – Cronologia evolutiva das ações da Rede – APL de confecções de bonés em Apucarana



Fonte: O Autor.

Além dos dados inseridos na figura 11 também se efetivaram, até 2008: Censo econômico, Programa Procomp, criação da logomarca, programa de qualidade e produtividade, consultoria tecnológica em gestão de produção, programa de capacitação, consultoria e capacitação (Senai/Cetiqt/Sebrae), Publicação de boletim informativo e da *News Letter* (eletrônico); estruturação “Café & Boné”, PEIEx, estudos e projetos voltados para os mercados Nacional e Internacional, gestão de projetos e cursos de liderança e visão estratégica, monitoramento de resultados, termos de apoios com IES e outras ações.

Numa análise superficial da cronologia constata-se que até 1990, poucos elos existiam entre os gestores. Os materiais e métodos de trabalho não

eram suficientes, apesar do surgimento, na década de 80 do século passado, de organizações de apoio à cadeia produtiva, criando maiores condições de desenvolvimento. A competição, na cidade, foi crescendo a partir do momento em que novos empreendedores ganhavam a vida a partir do boné com o conseqüente aumento da demanda.

O processo de inovação tecnológica ganha campo a partir de 1994, com as primeiras importações de equipamentos computadorizados e o surgimento de indústrias locais de máquinas (*spin-off*), agregando maior valor ao produto e ampliando os investimentos e linhas de financiamentos. A partir de 2004 a evolução se sentiu após a estruturação da governança e a sensibilização de instituições, beneficiando a evolução do setor, com incremento das ações, compartilhamento e desenvolvimento de condições favoráveis de mercado e aumento da competitividade.

4.4 AS ESTRATÉGIAS DO APL E DAS ASSOCIAÇÕES ESTUDADAS

Preliminarmente, parte-se do pressuposto que as governanças da Rede e das Associações compreendam que um alinhamento estratégico pode propiciar benefícios como:

- a) O esforço integrado das diversas áreas da organização;
- b) O comprometimento que cada um se sente imbuído;
- c) A otimização de recursos e;
- d) A flexibilidade e agilização com que a empresa pode atuar com vistas a dar uma resposta às variações de mercado.

Fruto de uma análise das ações que ocorrem no APL e nas Associações ABRAFABQ, ASSIBBRA e ANNIB é que a busca por maior eficiência requer um alinhamento de ações entre os quatro entes, visando a ganhos financeiro e temporal. Como fatores críticos nesse processo de alinhamento estratégico, encontram-se:

- a) A questão da racionalidade, quando se encontra elementos normativo-legais em duplicidade de atribuições;
- b) O comprometimento dos gestores que precisam se apropriar dos objetivos e planos de ação a que se propõem;
- c) A existência de grupos que se autodenominaram “autônomos”, não percebendo adequadamente a questão dos custos que poderiam ser minorados com a junção de Associações que atuam com objetivos idênticos, e;
- d) A relação complexidade vs simplicidade, no que se concebe como um curso de alinhamento estratégico com vistas a simplificar a vida da organização social nos seus níveis estratégico, tático e operacional, uma visão estrutural e um *feedback* de como as diferentes áreas contribui e se integram com o todo.

No ano de 2003, o SEBRAE/PR iniciou em Apucarana um processo de articulação junto aos empresários e entidades locais, com vistas ao desenvolvimento de um alinhamento estratégico, a socialização e a disseminação do conceito de APL atuando como indutor do processo evolutivo do setor de bonés, sendo um dos responsáveis pela constituição da Governança.

Com a implantação da Governança em 2004 e as suas normas de conduta, aparecem os primeiros estudos sobre o APL em monografias e trabalhos de conclusão de cursos de graduação, a nível regional e uma acanhada interação U-E.

No período 2004-2008, com mais de 100 encontros/assembléias/seminários, estes, apresentaram, dentre outros, resultados tais como:

- a) A elaboração de outros documentos normativos e o Planejamento Estratégico do setor, consequência da contratação de executivos da área de Administração;
- b) A inclusão do projeto APL de bonés de Apucarana no Sistema de Gestão Estratégica Orientada para Resultados - GEOR, coordenado pelo SEBRAE;
- c) A criação de linhas de crédito junto à CEF e outros Bancos, voltadas especialmente para o ramo de confecções;

- d) A normatização de diversas atividades e a formalização de pedidos de interesse do setor junto a entes políticos.

Concomitantemente, se consolidaram maior desenvolvimento de cursos no município de Apucarana, o aparelhamento do Centro Moda com posterior instalação de escola de terceiro grau e, a nível de Estado, a estruturação da Rede de APLs. Em 2005 o Arranjo foi destacado como um dos 11 APLs do GTAPL para recepção de aços preferenciais; em 2007, aconteceu a primeira participação do APL em feiras, ano em que também foi implantada a UTF/PR, em Apucarana.

Sequencialmente são apresentados os principais dispositivos normativo-legais adotados pelo Arranjo Produtivo Local (matriz do estudo), na condução de suas ações, sintetizando o que consta da missão, regras de convivência e os eixos diretivos da Rede, seguido de uma análise quanto a esses mesmos dispositivos que balizam as ações da Governança permitindo uma profícua e ordeira convivência com as unidades integrativas.

4.4.1 Missão, Regras de Funcionamento e Eixos Diretivos do APL

A Governança definiu como diretiva de conduta, interpretada como a missão/propósito para o APL de bonés de Apucarana: ***“Promover e consolidar o desenvolvimento econômico sustentável do setor de bonés de Apucarana, como centro de excelência, trabalhando coletivamente, com crescente participação no mercado”***.

O censo industrial sobre o Arranjo (2006), ao tratar da compreensão dos fatores que potencializam e/ou limitam a expansão do APL, destaca que estes fatores contribuem com indicativos para propostas de políticas públicas e podem servir como base de reflexão para se pensar estratégias de desenvolvimento industrial local/regional de forma mais equilibrada, competitiva e sustentável.

Estabelecida a Missão, a governança passou a ser representativa e organizada, dialogando em reuniões, seminários e negociações, todos previamente estabelecidos, visando a novas ações e projetos estratégicos para o setor.

O Presidente da Governança (Comitê Gestor) desempenha uma função executiva de coordenar e alinhar as iniciativas. Ele observa prazos, atividades,

atribuições e responsabilidades, em função do que compromete ou dos prazos e providências determinados, tendo como princípios de trabalho participativo que:

1. Todos são responsáveis pelo êxito do grupo;
2. Não se respeita a hierarquia – as idéias é que são respeitadas;
3. Procurar conjuntamente por soluções de forma aberta e transparente;
4. As conclusões, propostas e decisões representam um consenso, entendendo-se que o “consenso não é unanimidade, é compromisso para a ação”.

Constata-se acerca das habilidades comportamentais e administrativas do Presidente da Governança que, ele e os demais integrantes, filosoficamente se pautam por uma diretriz de que o “consenso é o duro aprendizado de respeitar a opinião do outro, mesmo sendo esta diferente da nossa e, mesmo assim, trabalharmos conjuntamente com um objetivo comum”.

Por consequência, administrativamente, a Governança atua de formas diferenciadas de poder na tomada de decisão, centralizada e descentralizadamente, efetuando uma coordenação e participação nos processos de decisão em harmonização com os agentes e instituições que participam das reuniões visando encontrar soluções às questões propostas.

Destaque-se que vários empresários, ligados às Diretorias das Associações também participam da Diretoria do APL. Isto é, gestores das unidades consideradas e parcela significativa das empresas associadas à ASSIBBRA, ABRAFABQ e ANNIB, participam do processo de gestão da Rede em consonância com as atividades de produção e os processos de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

4.4.2 Normativa referente ao Contrato (Regras) de Convivência

A Governança do APL, para uma atuação integrada e sob a alegação de maturidade, permite antagonismos e decide diante de controvérsias através da majoritária; instituiu um “contrato de convivência” com dispositivos balizadores de

condutas aos quais denominou de “Regras de Funcionamento” - parte dos aspectos normativo-legais de conduta a par dos quatro eixos diretivos, se pautando por:

1. Trabalho voluntário, sem remuneração;
2. Todas as decisões da governança devem ser alcançadas em consenso e aprovação dos empresários da cadeia produtiva;
3. A condução das reuniões será realizada por um moderador e, terceiros só participam de reuniões desde que autorizados;
4. Assuntos e decisões somente são divulgados com anuência do grupo;
5. Políticos em exercício poderão comparecer às reuniões e se manifestar, mas não poderão participar da governança;
6. O número de participantes da governança deverá ser de 50 % de fabricantes de bonés.

4.4.3 Eixos Diretivos

A par da Missão e regras de funcionamento da Governança, os eixos diretivos passaram a fazer parte da atuação, estabelecidos como diretrizes para um balizamento normativo-legal da Rede e denominados “Eixos Diretivos” de:

- i) Gestão,
- ii) Mercado,
- iii) Tecnologia, e
- iv) Cooperação, a saber:

i) Gestão

O objetivo é “profissionalizar e desenvolver o setor na gestão empresarial com conhecimentos inerentes a sustentabilidade do negócio”. Para tanto, listam-se as atividades inerentes ao seu desenvolvimento, que são:

- Participar de treinamento empresarial e cursos de formação profissional;
- Conscientizar da necessidade de buscar consultorias externas;
- Aprimorar metodologia de produção e dominar a formação de custos;

- Promover a conscientização da visão holística;
- Oportunizar ingresso de novos talentos;
- Realizar um diagnóstico para levantamento das necessidades do setor;
- Articular com órgãos públicos ações para formalização do setor;
- Conhecer o papel das entidades empresariais e participar de programas de integração universidade/fábrica (U-E).

ii) Mercado

Este eixo diretivo enfatiza as questões mercadológicas do Arranjo e quais as ações previstas da Governança e seus membros. Foram definidos como objetivos:

- a) Para o Mercado Externo: "obter níveis contínuos, sustentáveis e crescentes de exportação", com o desenvolvimento de atividades como: garantir produção com volume, qualidade e desenvolvimento adequado à exportação e realizar um mapeamento de clientes, produtos e oportunidades; articular/negociar com instituições e apoiar a participações em eventos; capacitar os empresários para lidar com exportação e desenvolver a logística; missões comerciais para comercialização; participar em rodadas de negócios e feiras internacionais;
- b) Para o Mercado Interno: "incentivar o aumento do uso de bonés", elencando: ações de comunicação com vistas a criar o costume do uso de boné; mapear padrões de consumo para identificação de nichos; criar estratégias de *e-business*; criar uma marca coletiva do APL; desenvolver visão de venda consultiva e melhorar a qualidade do atendimento nas empresas; palestras sobre mercados; desenvolver estratégia de pesquisa com instituto especializado e; realizar uma pesquisa de mercado nas regiões sul e sudeste do Brasil.

iii) Tecnologia

Tem como objetivo "Buscar e disseminar constantemente a excelência do desenvolvimento tecnológico", contemplando atividades para:

- Tornar o centro moda, (hoje, fazendo parte da UFTPR) um centro de excelência em pesquisa, desenvolvimento e disseminação de tecnologia;
- Identificar e manter parceria com instituições de tecnologia internacional que seja uma referência no setor (programas de intercâmbio, ex. IBQP/PR);
- Obter domínio de materiais e técnicas de produção para exportação (entretela de memória, aba americana, etc.);
- Diagnosticar qual o nível de tecnologia existente no setor e buscar linhas de crédito que permitam o acesso à alta tecnologia.

iv) Cooperação

O objetivo é “Realizar ações compartilhadas e de representação coletiva com todos os empresários, cooperando em prol do desenvolvimento do APL“, mediante atividades como:

- Elaborar projetos coletivos para busca financiamento, tecnologia, infraestrutura e o fortalecimento à cooperação com entidades locais;
- Realizar ações de associativismo e de cooperação;
- Formar lideranças empresariais;
- Desenvolver projetos de desenvolvimento sustentável (meio ambiente);
- Criar programas de responsabilidade social nas empresas (instituir prêmio);
- Realizar um estudo detalhado do APL (dados, características, impactos);
- Articular, politicamente, subsídios para o setor;
- Criar serviços de informações/orientações na área tributária, exportação, trabalhista, etc.; e realizar ação social coletivamente.

A Governança da Rede, em 2007, sem mudar substancialmente os objetivos dos eixos diretivos, estrategicamente, denominou o grupo de mercado como de “Mercado e Imagem”, sob as justificativas de que:

- a) As forças internas devem tirar o maior proveito das oportunidades com vistas a anular as ameaças ou reduzir impactos;

- b) É preciso melhorar as fraquezas para tirar proveito das oportunidades; e
- c) Na relação fraquezas/ameaças talvez seja necessário adotar medidas defensivas.

4.4.4 Análise quanto a Missão, Contrato de Convivência e Eixos Diretivos

As atitudes da governança, quando lidera, são típicas de quem libera atitudes e comportamentos que interessam às soluções dos problemas do APL, das Associações e unidades empresariais indicando ainda, ser possuidora de um capital social de alto valor e acendrada capacidade interativa, em face das decisões administrativo-legais que toma. Portanto, provida de fortes laços de confiança interpessoal e conjuntural que se configura num fator relevante para a Rede. Interpreta-se ainda que a Governança:

- a) Cria um ambiente fomentador de negócios e envida esforços para dinamizar o setor, apesar da não totalidade da participação numérica dos representantes das Unidades, em função de empresas que não atuam legalmente. .
- b) Na nomeação de prepostos, oriundo de exigência normativo-legal, envolve empresários e representantes de entidades locais, atrelada à missão do Arranjo, com uma capacidade de ingerência para a implantação de plano de estudos em comércio exterior e promoção de cooperação com *stakeholders* e entidades.
- c) Alinhada com a visão de Ribeiro (2007), privilegia o uso de normas e práticas comerciais e compatibiliza os interesses de controladores, administradores e comunidade.

O que se constata é que a Governança, compartilhadamente, nas reuniões, leva em conta um método de análise, planejamento, solução e controle das ações empreendidas pelo ambiente, conforme se pode visualizar na figura 12:

Figura 12 – Roteiro de ações empreendidas pela Governança com apoio de executivos do setor



Fonte: O Autor.

Desta forma, a Governança busca ordenar suas decisões e corresponder às pressões ambientais do mercado, tratando-as com precisão e agilidade de forma a fortalecer a Rede e responder às exigências do setor.

4.5 FATOS CONCORRENTES: DESCRIÇÃO, ESTUDO E ANÁLISES

Concorrentemente aos estudos, foram constatados quatro fatos marcantes requerendo uma avaliação com vistas a inferir sobre as ações desenvolvidas pelo APL e as Associações sob os aspectos normativo-legais, a estratégia e o alinhamento, estabelecendo-se uma relação entre o que está ou não previsto vs o que se pratica. Seguem a descrição de tais fatos e posteriores análises:

- a) A proibição de bonés e camisetas nas propagandas político-eleitorais em função de mudança da legislação eleitoral Nacional o que determinou uma diminuição do consumo de seu principal produto – o boné;

- b) O significativo aumento de entradas de bonés importados da China e outros países asiáticos, a preços subfaturados e/ou contrabandeados;
- c) As denúncias de prática inadequada do setor, denominada de “pirataria”, com ampla divulgação e atuação de entes fiscalizadores. A governança age, pois visualizada sob a ótica jurídica e se confirmadas tais denúncias se considerará como procedimento inapropriado, ilegal, isto é, um desvirtuamento da prática produtiva que poderá desencadear um efeito cascata negativo, com conseqüências sobre os objetivos estratégicos do setor – apesar de não mensurados.
- d) A propalada crise mundial, determinando iniciativas do APL para levantar/estudar ações de incentivo à integração de gestores e associações e o desenvolvimento de padrões de qualidade e produtividade com vistas à inserção do Arranjo em outros mercados.

Com relação aos fatos concorrentes e a interpretação das falas das governanças, estabelece-se abaixo, as relações entre os fatos e as ações desenvolvidas:

- a) Decorrente de uma mudança no preceito normativo-legal na esfera federal, a proibição de bonés, camisetas e outros brindes, nas campanhas eleitorais, a conclusão, óbvia, foi que, diminuído os consumidores, necessário é identificar e abrir novos nichos. Uma das formas pensadas, através da Governança, foram as injunções com o poder legislativo federal e outros entes políticos e associativos, visando à obtenção de apoio do congresso nacional para a inclusão do principal produto do arranjo – o boné – como um acessório a ser estabelecido como obrigatório, por via de lei, do uniforme escolar.

O que se constata também é que houve “falta de visão”, pois a lei eleitoral foi amplamente discutida pela Mídia Nacional, mas o empresariado do setor, pouco pode fazer, pois não agiu por antecipação junto ao poder legislativo e carece de uma maior representatividade.

A Governança considera de vital importância a sensibilização da classe política – o legislativo federal – Deputados e Senadores, os quais podem tomar a

iniciativa para a legalização de tal pretensão. Assim, tal ação nos conduz a avaliar de que forma as iniciativas políticas internas são viabilizadas e como os componentes do nível estratégico do APL, as entidades representativas dos governos municipal/estadual/federal, as associações de fabricantes, representantes da sociedade organizada e outros organismos, conduzirão as negociações com vistas ao estabelecimento de uma lei que beneficie o setor.

O setor considera que urge um posicionamento estratégico, por intermédio da Governança, Associações e grupos de pressão, junto a entes governamentais federais (Executivo e Legislativo) e entidades representativas de caráter Nacional, com vistas à elaboração, aprovação e sanção de lei para tornar obrigatória a utilização do boné no uniforme escolar das escolas públicas de 1º grau, do Brasil.

- b) Referente ao 2º fato, a questão do significativo aumento de entradas de bonés importados da China e outros países asiáticos, a preços subfaturados e/ou contrabandeados, constata-se que há uma efetiva atuação da Governança, com resultados até agora satisfatórios em face do que se retira das entrevistas:

E1: A ANNIB estabeleceu com a ABIT um compromisso de atuação conjunta e, com a governança do APL, estamos trabalhando para justificar cientificamente a importância do uso do boné (...).

E2: Conseguimos criar uma nomenclatura internacional, específica para o boné (NCM), junto aos entes federados e à receita federal: normatizar, mediante a fixação de um preço mínimo para a importação do boné, de um dólar por unidade (1 US) e a conseqüente tributação sobre tal valor. O que acontecia antes é que empresas brasileiras importavam bonés da China e pagava tributos sobre um valor mínimo, havia um subfaturamento (...) importava a dez, vinte, trinta, quarenta centavos e aí a gente não agüentava.

Discorrendo sobre outros desdobramentos:

E2: Com a nomenclatura internacional e a fixação interna do preço mínimo do boné importado, verificou-se uma violenta redução das importações dos bonés da

China e até de outros países de alguns outros produtos similares.. Portanto, a estratégia e a ação política engendrada, foram muito boas e benéficas para o setor.

c) Com relação ao terceiro fato - a denúncia de Pirataria - o que se evidencia é que o APL em estudo sofreu, transitoriamente, uma maculação conceitual provocado por tais denúncias de supostas “práticas de pirataria”. Tal ocorrência, verídica ou não, pode ser caracterizada como uma “turbulência ambiental”, Ansoff (1991) requerendo uma mudança comportamental e, de acordo com Aldrich (1979), um adequado grau de interconexão causal entre as unidades do ambiente.

Questionado sobre tais práticas ilegais um dos pesquisados (E1), informa:

E1: A Governança se pronunciou por várias vezes procurando a manutenção do conceito empresarial do setor, até porque a pirataria se há, em número e valor é insignificante. Considerado todo o APL, a pirataria só ocorre no lixo empresarial, nos fundos de quintais, de quem quer levar vantagem, sem um mínimo de ética e postura no setor. Se houve pirataria, isso não ocorreu em nenhuma empresa congregada às associações ou ligada à governança.

Outro respondente informa que:

E4: As notícias não passaram de uma tentativa de prejudicar os fabricantes de bonés e similares e não causaram maiores prejuízos ou estragos no setor legalizado, embora considere que tais empresas inidôneas deveriam ser fiscalizadas e banidas do mercado.

A governança e Gestores das Associações entendem:

E1, E2, E3 e E5: Que será necessário atuar com as não legalizadas em sintonia com os poderes públicos, pois não é mais possível que empresários continuem se comportando “como quem não sabe de nada”, omissos desinteressados, “deixando como está para ver como que fica” e minando o APL.

Um dos respondentes da Rede afirma que:

E1: Tem gente que nem sabe por que está no Arranjo. É necessária uma atuação do APL, das Associações e uma fiscalização governamental, para mudar comportamentos de quem chegou ao setor, só a fim ganhar, sem nenhuma cultura empresarial associativa, sem compromisso com a estrutura como um todo.

Com relação ao 4º fato, isto é, a propalada “crise mundial”, a Governança tem se pronunciado e vem realizando fóruns e palestras sobre qualidade e competitividade, incentivo à legalização, a integração de gestores e associações em sintonia com o APL e o desenvolvimento de padrões de qualidade e produtividade, como básicos para o desenvolvimento e inserção do Arranjo em outros mercados e maior aceitação de seus produtos. Na sequência intensifica viagens e participação de eventos em outros Países da Ásia e da América do Sul, com vistas a conhecer legislações, mercados, novos nichos, novas tecnologias, etc.

Sobre a crise econômico/financeira referida, algumas projeções de mercado foram inferidas dos respondentes das Governanças: que há necessidade de legalizar mais empresas do setor com vistas a atendimento à demanda atual; efetuar estudos em outros centros produtores/consumidores com envio de missões representativas do setor para participarem de eventos, trazendo inovações em tecnologia e conhecer melhor as normas de comércio exterior.

Em entrevistas, exemplificam:

E5: É difícil manter a competitividade frente a países como a China; as nossas leis de comércio exterior burocratizam muito a atividade. Estamos compondo consórcio de empresas junto com as Associações, para ações diversas com outras partes do mundo.

Outro respondente afirma que:

E6: Se as leis de exportação fossem mais simples e a legislação trabalhista mais branda diminuiria em torno de 70% dos custos atuais, portanto, maior competitividade. Acrescenta depois: Propiciaria uma contratação da ordem de mais de 40% do quadro atual, no momento bom do Brasil.

Das informações colhidas em entrevistas e análise documental, dos dados historiográficos, da evolução de adoção de normas legais da estrutura organizacional, estabelece-se um modelo descritivo e comparativo, “do antes” e “do depois”, da estruturação da rede, inteirando sobre a atuação dos agentes. Isto se faz com vistas a propiciar uma contribuição para o empresariado e à academia, permitindo inferir sobre a evolução de paradigmas das relações de estratégia e aspectos normativo-legais ocorridos no processo vertical/horizontal.

Quadro 3 - Aspectos normativo-legais e outras características da Rede

Antes do APL	Depois do APL
Mais de 80 % do setor, sem base legal; nenhuma Associação; autonomia só a nível estratégico.	Legalização das Empresas que participam da Governança e Associações e outras; maior compartilhamento de ações e decisões.
Poucos dados e incipiente alinhamento das ações.	Informação mais intensiva e compartilhamento de conhecimentos por uma parcela maior
Ações padrão e um só produto. Pouca concorrência.	Tecnologia em customização; mix de produtos; preocupação com a concorrência.
Pouco tempo despendido em controle; resultados sem muita definição sobre futuro do setor.	Controle mais facilitado sobre mão-de-obra, logística e custos; bom feedback e mais mídia.
Nenhum fornecedor de MP local. Dificuldade de agilização de transporte; ele é isolado caro.	Aumento de fornecedores de MP; pronta entrega; bons preços; transporte facilitado; menor custo.
Treinamentos imediatos em cursos esporádicos; perdas consideráveis.	Presença de mais entidades e governo para treinamentos; reciclagem e polivalência.
Nenhum gestor para a intermediação Financeira.	Intermediação financeira facilitada pela Governança e melhor atendimento ao empresário
Diminuta atividade em informática.	Maior atividade de informática; sites específicos.
Atividade social isolada de gestores e nenhuma com de funcionários. Considerável turnover.	Incremento das atividades social e recreativa com a criação de associações. Menor rotatividade.
Despreocupação estrutural quanto a aspectos normativo-legais; poucas empresas legalizadas.	Maior nº de empresas legalizadas e aumento de adequação a preceitos internacionais.
Ausência de representação sindical no município; pequeno o reconhecimento empresarial.	Constituição dos Sindicatos das duas Categorias e base local. Aumentam a importância do setor por parte de Entidades e população.
Conflitos trabalhistas e considerável volume de despesas; tempo dedicado às exigências judiciais e atendimento a advogados, acima do esperado.	Diminuição de reclamações; menor tempo em procedimentos judiciais; maior disponibilidade para as atividades-fins.

Fonte: Autor/dados da Pesquisa.

Num processo de adequação e adaptação entrevistador-entrevistado e visando verificar uma justificativa para o surgimento das três associações no mesmo APL, solicitou-se aos respondentes que explicitassem a motivação para sua atuação no setor e, tendo ou não uma participação efetiva na Governança do Arranjo, que se conceituasse o seu anterior e o atual conformismo, o possível alinhamento e a adoção de ações/estratégias conjunturais, em benefício da Rede:

Quadro 4 – Razões do empresariado para atuar no setor

Motivos para abertura da empresa	Conceito comparativo entre antes e depois da APL
Independência – ser patrão	Melhor
Colocar em prática os conhecimentos administrativos	Melhor
Empatar dinheiro – obter maior ganho financeiro	Indiferente
Auto-realização e prestígio no lar e na sociedade	Não sei, estou recente no setor
Entrei em um PDV e quero provar “Empreendedorismo”.	Já entrei na fase do APL
Aposentei, quero ficar ativo no mercado de trabalho	O APL é mais envolvente, melhor.
Manter qualidade de vida – “não enferrujar”	Considero-me independente
Sou administrador de empresas e o campo é bom	Melhor
Falta de oportunidade de trabalho no mercado local	Atuo só junto com a Associação
Atividade pra mim e emprego pros meus filhos	Não me lembro como era
Comprei empresa informal, legalizei e quero crescer	Não sei, entrei recentemente.
Com o APL consolidado abriram-se as portas	Melhor
Era tele marketing, fui demitida, abri próprio negócio	Melhor

Fonte: Autor/dados da Pesquisa

4.6 INSTRUMENTOS NORMATIVO-LEGAIS DO APL E DAS ASSOCIAÇÕES

Com a evolução do setor, entabularam-se negociações com vistas à consolidação de anseios de determinados grupos de empresários, com características evolutivas parecidas.

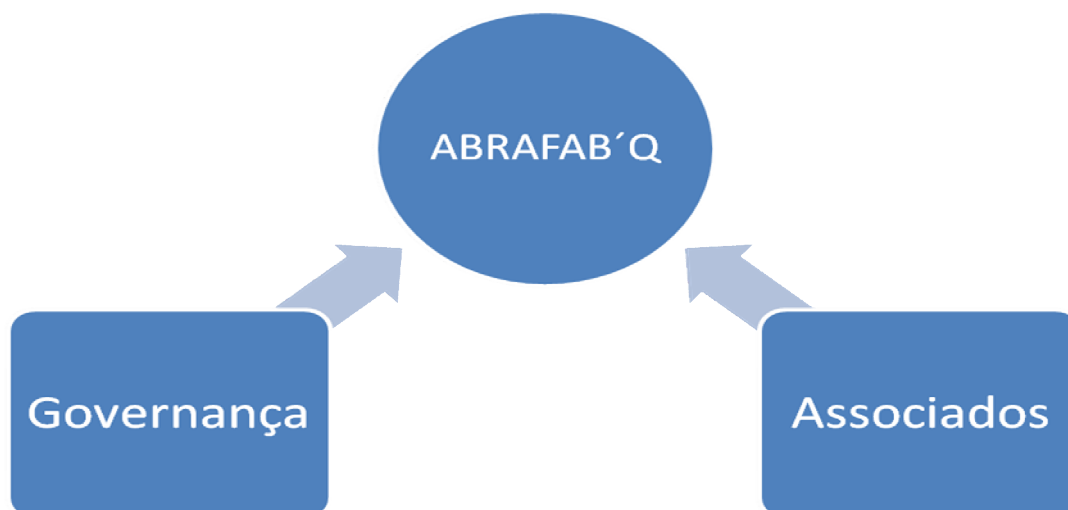
Surgem, então, no APL estudado, três associações denominadas ABRAFABQ, ASSIBBRA e ANIBB, sob as justificativas constantes das características abaixo transcritas de cada uma delas, seus objetivos e aspectos normativo-legais. Essas Associações são objetos deste estudo, conforme exposto no item 3.1. De antemão, esclarece-se que as normativas encontradas nas unidades

empresariais que constituem tais Associações, estão em sintonia com a legislação brasileira o que, entretanto, não ocorre com as “marginalizadas”, que, por isso mesmo, se auto-impossibilitam a participarem das referidas Associações.

4.6.1 ABRAFABQ - Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade

Insere-se a figura 13 com o objetivo de facilitar a visualização sobre as unidades internas estudadas, suas relações, seus aspectos normativos e posterior análise.

Figura 13 – A ABRAFABQ e suas unidades



Fonte: Autor.

A ABRAFABQ, constituída em 1998, com 13 empresas, foi a primeira estruturada sob a égide estatutária. Só admite como filiada as empresas fabricantes de bonés com certificação e, para admissibilidade, é exigida a apresentação de certidões quanto à regularização frente aos três entes públicos da federação e com aprovação por unanimidade. Interpreta-se, portanto, que além do fito de “purificação”, só se admitem como associadas às empresas que atendem aos preceitos normativo-legais previstos.

A Associação contempla uma Diretoria constituída somente por empresários fabricantes de bonés sendo que alguns fazem parte da Governança do Arranjo Produtivo, tendo estatuído como principais objetivos, o que consta do quadro abaixo:

Quadro 5 - Síntese dos aspectos normativos legais da ABRAFABQ

1. Representar os interesses das empresas filiadas, promover o desenvolvimento das Empresas fabricantes de bonés de qualidade, bem como o intercâmbio de experiências e informações entre elas e aprimorar a eficiência e a qualidade;
2. Propiciar o entrosamento entre os atores do processo; colaborar com as ações direcionadas ao desenvolvimento e crescimento e estabelecer convênios;
3. Atuar como cooperativa de consumo apoiando as negociações referentes às aquisições de produtos ou serviços por parte das associadas;
4. Planejar, organizar e executar congressos, exposições, (...) divulgando o boné de qualidade;
5. Atuar como órgão de conciliação e de arbitragem, estimular a união e a eficiência e promover altos valores éticos no desempenho da atividade geral de fabrico de bonés;
6. Representar as associadas, tanto em juízo, quanto administrativamente; fazer convênios e angariar negócios, auxiliando nas ações para importações e exportações, etc.
7. Quanto aos deveres dos gestores, se destacam como mais importantes:
a) Exame para admissibilidade com certo rigorismo considerando pré-requisitos como a apresentação de certidões de protestos;
b) Quitação de débitos fiscais, trabalhistas e previdenciários;
c) Demais certidões e documentos fixados pela Assembléia Geral e, para admissão, a aprovação formal por todas as associadas;
d) Propugnar pela integridade, fortalecimento e representatividade da Associação;
e) Comparecer às reuniões sob pena de exclusão com ausência a mais de três sessões, etc.

Fonte: autor/pesquisa de campo

O que se extrai das entrevistas com representantes da Diretoria e dos gestores das Associadas à ABRAFABQ, quanto ao atendimento de normas internas de conduta e a compreensão das linguagens administrativo-jurídica, é que:

E1, E3, E4: *Já tivemos vários problemas com a fiscalização que determinam orientações e até multam, omissão ou descumprimento a preceitos normativo-legais. Também não é possível ao empresário. Entender tudo; existem muitas leis e normas para a constituição empresarial. Algumas coisas o escritório contábil faz.*

E2 e E5: *Já vimos empresas que são dotadas de normas internas que não contrariam leis maiores e tudo vai bem. Ainda não tivemos tempo para estudar isso e aplicar. O ideal seria uma assessoria no campo específico, mas isso custa muito.*

E07: *Nós da ABRAFABQ, só aceitamos empresas que atendam a lei; Para vender um boné para grandes consumidoras, é preciso estar dentro da Lei. Não é diferente daqueles produtos chamados linhas de commodities, veículos, por exemplo, quando se fala no comércio internacional.*

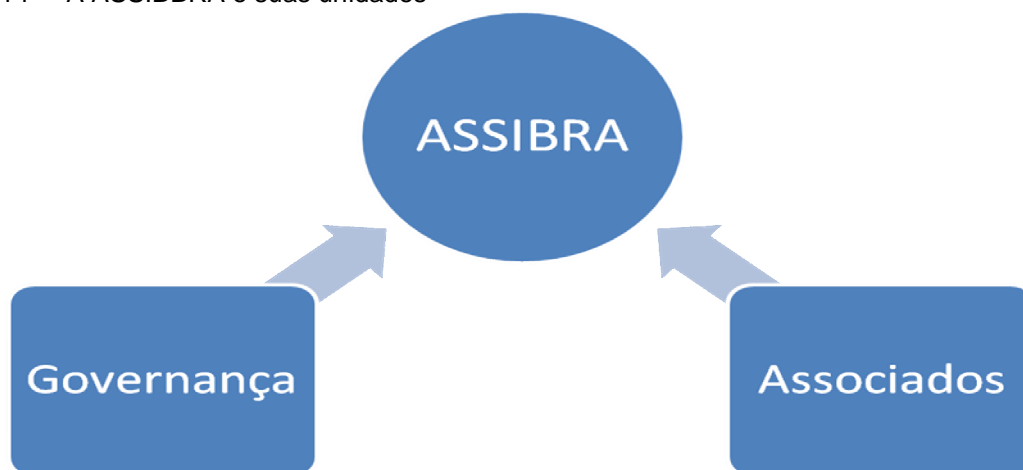
E8: *Quando um comprador quer 400, 500 bonés, a fabricante tem que ter o seu momento de criação, design, modelagem, bordados (...) você desenvolve toda uma coleção, apresenta para o cliente, ele escolhe. Quando você coloca 500 bonés na linha de produção, a produtividade cai lá embaixo, porque é cheio de detalhes. Os empresários não vêem isso. Eles querem a empresa num ritmo alucinante e “cuspiendo boné”. Só que ele vai ser vendido a R\$ 1,70 ou a R\$ 1,80.*

E9: *A outra empresa que faz 500, 600 peças, é lógico, essa fábrica poderia produzir cinco mil, seis mil bonés/dia, mas esse boné diferenciado, com valor agregado, vai ser vendido por seis, sete ou oito reais cada um.*

4.6.2 ASSIBBRA - Associação das Indústrias de Bonés e Brindes Apucarana

Insere-se a figura 14, objetivando facilitar o entendimento das relações que ocorrem internamente em face de normativas e a atuação da governança da Associação frente às associadas.

Figura 14 – A ASSIBBRA e suas unidades



Fonte: Autor/pesquisa de Campo.

No ano de 2000, foi constituída a ASSIBBRA, com 17 empresas com sede que abriga seus funcionários e como depósito para as filiadas. Preocupa-se com o fornecimento/necessidades de matéria-prima básica das associadas fabricantes de bonés, fazendo a intermediação na compra, mas em nome das associadas.

A Associação mantém um estoque regulador; cobra mensalidade de 300 reais, podendo variar, para sua manutenção, como: salários, obrigações social-

trabalhistas, água, luz, telefone, material de expediente. Há uma reposição quase que diariamente. O Estatuto da ASSIBBRA elenca os principais objetivos:

Quadro 6 - Síntese dos principais aspectos normativo-legais da ASSIBBRA

1. Representar os interesses, promover o desenvolvimento, o intercâmbio, o aprimoramento e a eficiência e a qualidade;
2. Estabelecer convênios (...) e entidades, objetivando o interesse da associação;
3. Planejar, organizar e executar congressos, exposições, feiras, eventos similares e ações promocionais e publicitárias, no Território Brasileiro e também no exterior, para divulgação do boné e outros brindes promocionais fabricados pelas empresas associadas;
4. Planejar, organizar, apoiar e ministrar, diretamente ou através de entidades que venha a constituir especificamente para tais fins, cursos, seminários, conferências e simpósios;
5. Propiciar o entrosamento das Indústrias filiadas com autoridades setoriais;
6. Estabelecer padrões éticos para as Indústrias de Bonés e Brindes de filiadas, instituindo sistema próprio para sua aplicação;
7. Atuar como órgão de conciliação e de arbitragem em pendências envolvendo as Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana e filiadas;
8. Proporcionar a livre discussão de todos os assuntos de interesse da classe representada;
9. Organizar e editar, diretamente ou através de entidades que venha a constituir para tais fins, publicações contendo dados e informações relacionadas com o exercício de suas atividades e com o desenvolvimento das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana, filiadas;
10. Estimular a união e a eficiência e promover altos valores éticos no desempenho da profissão, bem como dirimir, arbitrar e conciliar divergências de opiniões entre as associadas.

Fonte: autor/pesquisa de campo

Das entrevistas, ao se referenciar às normas internas da Associação e das Empresas e à compreensão das linguagens administrativo-jurídica, é que:

E8: Como empresário, não temos tempo e nem interesse em entender muito os aspectos da Administração e muito menos do Direito. Isso tudo é muito complexo; nosso negócio é produzir e vender.

E10: Aqui, só aceitamos empresas legalizadas, (...), a ASSIBBRA é uma central de compras e o grande volume é de tecido, que vem da Bahia e que é o maior custo do boné (...), gerencia em torno de 80 % do volume de compras de matéria-prima de cada associada.

E11: O negócio é baratear custo, ter sempre estoque disponível, pois quando há evento muitas vezes em 10 dias tem que fazer a entrega do pedido. Assim o caminho e os custos encurtam bastante, para as associadas. Aliás, quando

o pedido não é tão grande, ficava bastante complicado, sozinho, ir buscar a matéria-prima básica e ter competitividade.

E11: Que fique bem claro que a Associação nada tem a ver com a parte comercial, seu negócio é manter estoque, facilitar operações, diminuir custos.

Quanto a Admissão/exclusão de nova associada:

E12: O maior problema é a auto-exclusão ou o afastamento provisório decidido pela diretoria, quando a associada deixa de atender as leis. A auto-exclusão ocorre quando uma associada apresenta dificuldade financeira ou por um outro descontentamento, como por exemplo, mudou o foco da produção dele ou diversificou, está saindo do boné e indo pra camiseta. Aqui é só boné. Para a empresa ser associada, exige-se quitação de mensalidades para o custeio. Ela deve estar sempre em dia com seus deveres com relação ao fisco, trabalhistas, INSS.

Outros aspectos referentes a normatizações:

E13: Comercialmente se faz um levantamento junto aos órgãos de crédito (via internet), uma vez por mês e se tiver pendência a gente dá apoio e dá um prazo para regularizar as pendências. Já teve empresa que foi afastada – mediante decisão da Assembléia, seu conselho de ética – a empresa pode voltar após a regularização.

E14: A ASSIBBRA não compra nada; é só uma mediação; ela mantém um controle de consumo, funcionando com um estoque regulador. Faz a negociação visando o barateamento, redução do custo, facilitar a vida das empresas e disponibilizar o material tão logo a associada precise. É simples: o estoque deles está aqui e a ASSIBBRA gerencia. Qualquer uma delas pode vir aqui pegar, mediante controle, mais barato, pois o custo é dividido, ele cai. A mensalidade é só para a sobrevivência; Aqui, a matéria-prima do boné, pertence às empresas associadas; o ganho é no custo, rapidez, disponibilidade da matéria-prima.

Quanto a não pertencer à outra associação:

E15: *Não tem nada a ver. É um grupo de amigos, como se fosse um “clube dos jipeiros”, por amizade, por alguma identidade. O ideal é que tivesse uma só associação para baratear ainda mais a matéria-prima. Os empresários não sabem a força que têm, é preciso união; hoje fabricamos mais de 70 % dos bonés do Brasil.*

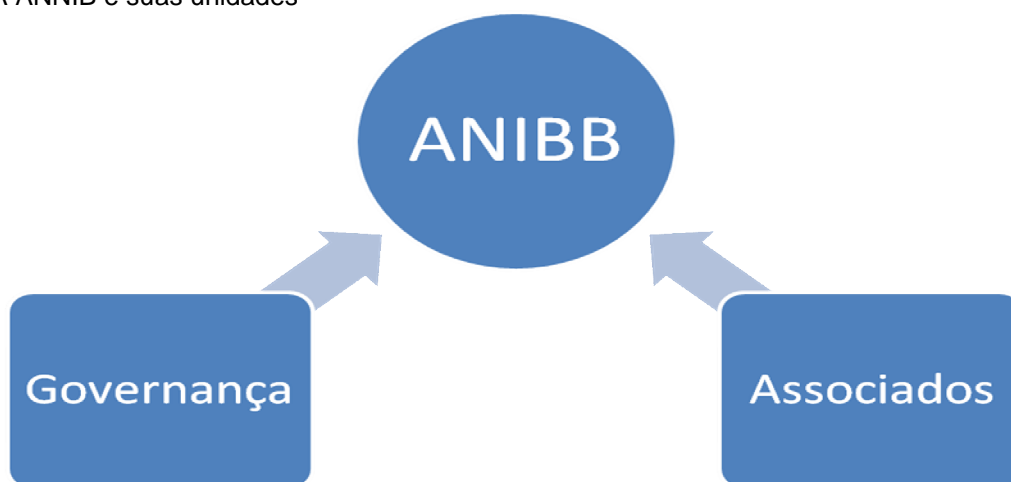
Quanto ao descumprimento de leis e a crise:

E16: *A crise atual e as empresas que não estão legalizadas já afetaram o setor. Na nossa Associação, não tem boné pirata. Numa crise dessas, o consumidor que dá o nosso boné como brinde, como marketing, pára de comprar porque fica num compasso de espera dos acontecimentos e desdobramentos. A crise está aí.*

4.6.3 ANIBB - Associação Nac. das Indústrias de Bonés, Brindes e Similares

A figura 15, objetiva facilitar o entendimento das relações que ocorrem internamente em face de normativas e a atuação da governança da Associação frente às associadas e como se dão os entendimentos.

Figura 15 - A ANNIB e suas unidades



Fonte: Autor/pesquisa de Campo.

No ano de 2005, um grupo de empresários, considerado por outros “*como os mais fortes do setor*”, formalizou a ANIBB, hoje com 140 empresas filiadas, considerando que os interesses de cada profissional desta classe, só poderiam ser defendidos no conjunto dos interesses totais e de que tal estratégia era também

defendida pelos integrantes de uma entidade - a Associação Brasileira de Indústrias Têxteis – ABIT, com forte representação junto ao Congresso Nacional.

A ANNIB é uma associação de caráter privado sem fins lucrativos, com Estatutos próprios e normatizado segundo a legislação aplicável à espécie. A sede e foro estão localizados na Cidade de Apucarana, Paraná, podendo manter escritórios regionais, onde lhe convier.

Considera-se importante o que se fala sobre um “certo alinhamento” com objetivos de uma outra Associação Nacional – ABIT, conforme entrevistas. Contempla também como finalidade, apoio jurídico às associadas, cria categorias dela e possibilita a admissão de pessoas que prestem relevantes serviços ao setor ou à Associação, mesmo não pertencendo às unidades constitutivas do APL.

Da análise estatutária, têm-se como principais aspectos normativo-legais de atuação da ANIBB:

Quadro 7 - Síntese dos principais aspectos normativo-legais da ANNIB

01. Buscar e consolidar a representatividade do setor no mercado interno e externo através de ações que promovam o boné, brindes e similares perante órgãos públicos, imprensa e a quem possa interessar;
02. Promover assistência social e jurídica, promover e estimular o desenvolvimento comercial para que venha beneficiar a cadeia produtiva de bonés, brindes e similares.
03. Cumprir e fazer cumprir as disposições, em seus respectivos níveis de competência;
04. Cooperar, buscando de forma unida e coesa, com a Diretoria Executiva e Diretoria dos Escritórios Regionais, no sentido do cumprimento das finalidades da Associação;
05. Comparecer às Assembléias e outras normativas com relação à votação, mudanças de dados da associada, desempenho de funções a que tenha sido eleito, taxas, etc.

Fonte: Autor/pesquisa de Campo.

Destaca-se das falas dos respondentes:

E17: A ANIBB é constituída por empresas que adotam os aspectos normativo-legais exigidos e representa as indústrias brasileiras de bonés, brindes e similares. Defende o segmento, une, pleiteia e demonstra o poder de organização de suas mais de 90 (noventa) associadas, no País. Enquanto a ASSIBBRA e a ABRAFABQ funcionam como apoio às suas associadas, isto é, funcionam como cooperativas de compras, a Annib é constituída por empresários das confeccionistas de bonés.

Quanto às injunções na esfera federal (Legislativo e Executivo):

E18: *Como o consumo de boné para atividade político-partidária deixou de existir, a ANIBB tomou a si a responsabilidade de revitalizar o setor e está atuando e pressionando junto à Câmara Federal e o Senado, para a regulamentação do boné como componente obrigatório no uniforme escolar das escolas públicas de primeiro grau do País. (...) Inclusive já houve aprovação de texto de Lei por diversas comissões com uma ação firme de vários políticos e apoio da ABIT e olha que a ABIT tem muita penetração junto ao “governo”, pois o pólo de confecções que representa é o segundo maior empregador do País.*

Perguntado como e por que surgiu a ABIT nas “negociações”:

E19: *A ANIBB é associada da ABIT, que nada fabrica. Ela inclusive se assessora junto à Associação Brasileira de Dermatologia e outros órgãos para justificar cientificamente a importância do uso do boné. Nós, (ANIBB e ABIT), criamos uma nomenclatura internacional, específica para o boné (NCM). Conseguimos junto aos entes federados e especialmente junto à receita federal, a fixação de um preço para a importação do boné, no valor mínimo de um dólar por unidade (1 US) e a consequente tributação sobre tal valor. Antes tinham empresas brasileiras importando bonés da China e pagava tributos sobre um valor muito baixo, praticava o subfaturamento; importava a dez, vinte, trinta, quarenta centavos e aí a gente não agüentava.*

Discorrendo sobre outros desdobramentos:

E19: *Com a nomenclatura internacional e a fixação interna do preço mínimo para o boné importado, verificou-se uma violenta redução das importações da China e até de outros países.. Portanto, a estratégia e a ação política engendrada, foram boas e benéficas para o setor. Com a crise, a indústria local do setor entrou em polvorosa. Quando houve as denúncias de pirataria no setor, houve o corre-corre das notícias e a vinda da polícia federal (...) Mas isso é assim mesmo (...) a noção empresarial de alguns é zero, vivem na marginalidade.*

Quanto a aspectos normativo-legal, adoção de normas internas e valorização do setor:

E18 e E20: *A ANNIB não dispõe de nenhuma norma interna quanto à conduta de seus funcionários. Da mesma forma, as empresas que compõem a Associação, não têm nenhuma. Mas, se tivesse, ajudaria na hora de resolução empregatícia e na conduta gerencial com relação aos subordinados.*

E19 e E20: *Entendemos que cabe a todos – APL, Associações, Empresários – fazer um trabalho para a legalização de todas as empresas e ainda, ações de valorização da atividade com maior entrosamento no nível operacional para a auto-estima dos trabalhadores; eles não gostam ou se envergonham do que fazem por entenderem, preconceituosamente “que é mais trabalho de mulher”.*

4.6.4 Síntese dos aspectos normativo-legais da rede, das associações e o embasamento legal formal

a) Os aspectos normativo-legais formais da Rede de Cooperação Organizacional - APL de Confecções de Bonés - são os que constam do seu contrato de convivência e dos eixos diretivos, pois é sob eles que a Governança norteia a conduta de suas ações, os quais foram delineados à pp. 90-94. As sínteses dos mesmos aspectos do APL e das três Associações constam dos Quadros 08 a 12.

b) Para uma mais adequada compreensão, necessário se faz estabelecer o que se tem como instrumento regulador dos aspectos normativo-legais do Arranjo Produtivo, das Associações e das unidades empresariais que fazem parte da Rede de Cooperação, atualizando o que consta do referencial teórico. A lei básica é o atual Código Civil Brasileiro (C.C.), que vigora a partir de janeiro/2003, com significativas e profundas mudanças no Direito das empresas e na regulamentação das sociedades e os tipos societários.

Após mais de seis anos de vigência o C.C., instituído pela Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, demanda ainda dúvidas e controvérsias, para os administradores empresariais, entrevistados, que congregam a Governança e as Associações existentes no APL, quanto à sua aplicação. Tal código inovou ao alterar

não só a legislação civil, mas também a comercial, o que se refletiu diretamente no universo empresarial nacional.

Do citado diploma legal, o que mais é adequado ao estudo da Rede de Cooperação Organizacional, é o corpo do Direito das obrigações que se desdobra para a disciplina da atividade negocial. Enquanto naquele se normatizam os negócios jurídicos; nesta se ordena a atividade enquanto se estrutura para o exercício da habitualidade dos negócios, que é o que mais interessa, *in casu*.

O C.C. cria a possibilidade, não a obrigatoriedade, da constituição de uma sociedade limitada com regras, direitos e obrigações previamente delimitados. Portanto o presente trabalho merece uma menção, mesmo que superficial do tema e código, com vistas à regulamentação geral da sociedade empresarial, sua regência supletiva, responsabilidade solidária dos sócios e do conselho fiscal, possibilidade de exclusão, assembléia geral de sócios cotistas, modificação de contrato, incorporação, fusão ou dissolução da sociedade limitada e outros aspectos relevantes das governanças, estudadas.

Objetivando permitir uma visão geral do tema ao longo do desdobramento das questões e constatar/aferir como se configuram as unidades estudadas é fornecido este enfoque com o fito de ressaltar a importância do entendimento de preceitos jurídicos para os MPMEs da Rede e das Associações, abandonando, de vez, um antigo conceito de comerciante e adotar a nova noção de empresário, já que é ele quem organiza o estabelecimento empresarial e exerce a atividade econômica.

A atual disposição do direito empresarial classifica as sociedades, regula as diferentes relações entre os sócios e destes com terceiros e a sociedade. Ao classificar os sócios em ostensivo e o participante, estabelece que o primeiro realiza a atividade em nome próprio e se obriga perante terceiros; o segundo, anteriormente denominado sócio oculto, obriga-se perante o sócio ostensivo.

Quando o tema explora os “Aspectos Normativo-legais e Alinhamento Estratégico em Rede de Cooperação Organizacional”, é oportuno um alerta aos Administradores de Empresas e às Governanças da Rede e das Associações de que nos termos do art. 44 e 997 do C.C., apesar de serem consideradas pessoas jurídicas, não integram o universo das sociedades as associações e as fundações, ainda que às associações sejam aplicadas, subsidiariamente, as disposições que regulam as sociedades.

Tendo em vista a transitoriedade das normas e códigos, é pertinente também um destaque quanto à exigência de atualização dos preceitos normativo-legais no campo das relações empresariais e associativas, que é o caso da Rede estudada, tamanha são as forças que atuam neste mundo em contínua transformação.

Para o Direito – o que pouco varia para a Administração - empresa corresponde à atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, surgindo da vontade do empresário, que exerce a atividade econômica a partir da organização dos bens que integram o estabelecimento. O artigo 966 do C.C. caracteriza o empresário como sendo a pessoa física (empresário individual) ou a pessoa jurídica (sociedade empresária), que promove profissionalmente a produção ou circulação de bens ou serviços.

A menção a problema da compreensão das linguagens administrativo-jurídica é feita, visando o atendimento e o atendimento dos institutos das obrigações da Administração de Empresas e do Direito face à importância do entendimento que deve ter o administrador empresarial e suas assessorias administrativo-jurídico-contábil, dentre outras, principalmente quanto à licitude ou, pela inadequação, à ilicitude.

Quando se exige a aplicação de aspectos normativo-legais, os administradores, via de regra, se socorrem dos contabilistas que possuem considerável conhecimento do “cerimonial” a ser seguido e cumprido para a constituição de uma organização empresarial ou associação. Entretanto, quando se deparam com questionamentos que demandam o controverso ou atuação em processos pré-instaurados, se socorrem da assessoria jurídica, até mesmo porque, em situações específicas e ante o contraditório, o artigo 133 da CRFB (1988) consagra que o advogado é indispensável à administração da justiça.

c) Com a figura 16 pretende-se facilitar a compreensão de como toda unidade empresarial ou Rede, além da interdisciplinaridade, está eivada de aspectos normativo-legais e que fora de um arcabouço jurídico mínimo, não há como se integrar à atividade negocial.

Figura 16 - O APL estudado com destaque para os aspectos normativo-legais



Fonte: Autor

Há um destaque para os aspectos normativo-legais; os mesmos são imprescindíveis para a existência administrativo-jurídica das Organizações por da necessária compreensão de que princípios individualistas não mais se harmonizam com as aspirações de mundo contemporâneo no domínio das atividades empresariais.

4.6.5 O Desvirtuamento e Equívocos Ocorridos e Aproveitamento em Benefício dos Objetivos

Na caracterização do APL e Associações e na descrição da forma como os aspectos normativo-legais interferem no alinhamento estratégico, permitiram levantar, atendendo solicitação dos pesquisados, fatos que poderiam não ter ocorrido, não fosse certo desconhecimento de preceitos jurídicos, para os quais os gestores não se anteciparam e carecem de uma maior compreensão.

Mais pontualmente, atendendo a questionamentos das Governanças do Arranjo e das Associações, a respeito da normatização legal e obrigações, ao se

detectar o “desvirtuamento” da proposta inicial, foi necessário explicar e transitar em legislação geral, como a Lei orgânica municipal, Lei geral da micro e pequena empresa, leis e normas sócio-ambientais, Código Civil, Leis previdenciárias e trabalhistas, encargos tributários, Direito Constitucional, etc. Pode-se afirmar sobre tais normas que além de dispersas e complexas, depara-se com uma verdadeira hemorragia legiferante, o que, na atividade empresarial, confunde, demanda custos e morosidade.

Como as pesquisas ensejaram o citado desvirtuamento, aproveita-se tal “equivoco” por estar alinhado com o tema - “Aspectos Normativo-legais e Alinhamento Estratégico em Rede de Cooperação Organizacional”. É que, dentre as alternativas que o Direito Brasileiro oferece para a organização de um Arranjo Produtivo, as respostas formuladas pelos entrevistados demonstram uma animosidade por conta da burocracia e do custo empresarial decorrente dos encargos legais vigentes, creditando a tais índices, parte das doenças financeiras e jurídico-legais, que apresentam.

O ânimo contrário aos vigentes parâmetros de obrigações social-trabalhistas e exigências fiscais demanda um custo financeiro que os MPMEs rechaçam e insistem para a sua formulação, inclusão e divulgação. Assim é que se formatam dois quadros analíticos dos principais diplomas legais e encargos incidentes sobre as MPMEs, conforme anexos 01 e 02.

4.6.6 *Análise dos aspectos normativo-legais encontrados*

A pesquisa constata que, em acordo com o C.C., Estatutos das Associações e a normatização do APL, os entrevistados que congregam as Governanças, demonstram considerável entendimento quanto à normativa para a constituição e existência, como estabelecem os artigos 45, 985 e 1150 do citado código. Tal não ocorre com os dirigentes de empresas consideradas não legalizadas.

Tais dispositivos, em síntese, estabelecem que:

- a) A existência legal das pessoas jurídicas de direito privado, começa com a inscrição do ato constitutivo no respectivo registro, precedida, quando necessário, de autorização ou aprovação do Poder Executivo,

averbando-se no registro todas as alterações por que passar o ato constitutivo;

- b) A sociedade adquire personalidade jurídica com a inscrição, no registro próprio dos seus atos constitutivos e;
- c) O empresário e a sociedade empresária vinculam-se ao Registro Público a cargo das Juntas Comerciais, e a sociedade simples ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas.

Evidenciado em debate em seminário promovido pela Rede, fica patente que há deficiência de considerável parcela de empresários que encontra dificuldade com a linguagem administrativo-empresarial, desconhecendo aspectos de leis que mais diretamente interferem em suas empresas e que os empresários e as associações, nem sempre se servem de assessoria jurídica preventiva, sob a alegação de ser ela onerosa e incerta.

Na linha de “assessoramento”, considerável parte dos gestores que não participam par e passo das ações do APL e Associações, prefere deixar tal incumbência ao serviço de contabilidade contratado, até mesmo porque, conforme respondentes:

E21: As leis são muito complexas; fica mais fácil deixar com o contador o que ele vai atender, como responder; se acha conveniente super-avaliar ou sub-avaliar os ativos e passivos.

E22: Quanto às leis, se pode ser beneficiado por alguma isenção, o contador é que vê. Só contratamos advogado quando tem que fazer uma defesa na justiça.

Tais afirmações envolvem um grau de sigilo apesar de o empresário ter exata noção das possíveis implicações; só permitem sua publicação se se mantém o anonimato da fonte. Entretanto, incursionam bem quando o trato é relativo ao custo financeiro empresarial: impostos, taxas, ônus trabalhistas e encargos outros.

4.6.7 Alinhamentos – Estratégias vs Instrumentos Normativo-Legais do APL e Associações:

Para fins deste trabalho houve uma classificação dos alinhamentos organizacionais em Alinhamento horizontal e vertical entre as estratégias e os instrumentos normativos do APL e de das Associações e entre eles.

O que segue, é a verificação no APL e Associações de como se dão:

- a) Os alinhamentos internos quando buscado internamente entre seu estatuto, seus associados e a diretoria da associação e,
- b) O alinhamento externo quando procurou-se elencar o alinhamento entre as organizações e agovernança do APL.

4.6.7.1 Análise quanto a Alinhamentos Internos na Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade – ABRAFABQ

Os componentes da ABRAFABQ aqui analisados podem ser visualizados na figura 13 e quadro 5 e cuja análise é feita sob a ótica de seus estatutos e interpretações, com relação à atuação da Diretoria e Associadas.

Constata-se que há liberdade de inclusão e auto-exclusão de associadas. A inclusão é condicionada a parâmetros, por assim dizer, éticos e de qualidade operativa estimulando a união e a eficiência sempre conciliando divergências de opiniões entre as associadas e conseguindo resultados. Contempla uma Diretoria que se preocupa com questões de que devam estar com suas unidades devidamente alinhadas e em dia com as questões legais e preocupada com o aprimoramento da eficiência e da qualidade e entrosamento entre as filiadas.

As ações colaborativas estão de acordo com o previsto em estatutos; a Associação, espontaneamente, atende as determinações de autoridades governamentais e os gestores participam, com satisfação, das atividades da Associação a qual, efetivamente age como uma “cooperativa de compras”, portanto, facilitando e agilizando as aquisições de produtos ou serviços em benefício das associadas, com menor custo.

Com relação à política de atuação, é possível inferir que há perfeita liberdade de posicionamentos e nenhuma discriminação. Usufruem de seus direitos e são cumpridoras dos deveres, principalmente quanto a zelar pelo nome da Associação, pugnando pelo zelo e cumprimento do Estatuto, buscando, de forma unida e coesa, a realização dos objetivos e o fortalecimento da ABRAFABQ. Quitam mensalidades e demais encargos decorrentes da atividade associativa, não pelo medo de sanção, mas pela satisfação do que representa a associação em termos de agilidade, presteza e diminuição de custos.

Constata-se que é efetiva a preocupação em congregiar somente empresas que atendam as normas legais, numa mesma linha de pensamento e ação da Governança da Rede.

Afirma-se, quanto às normativas da Associação, que ela se alinha com os interesses das associadas – um alinhamento interno. Visualizado um organograma “virtual”, tem-se, horizontal e verticalmente um alinhamento interno entre as estratégias, o seu instrumento normativo e as ações diretoria vs associadas.

Entretanto, não se alinha com a Rede (APL), a partir do fato de só admitir em seu quadro as empresas normativamente legalizadas e aquelas que tenham certificação. Não há, portanto, nenhuma preocupação global (com o Arranjo).

4.6.7.2 Análise quanto a Alinhamentos/Desalinhamentos Internos na Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana – ASSIBBRA

Os componentes da ASSIBBRA, abaixo analisados, podem ser visualizados na figura 14 e as normativas constantes do quadro 6. A análise é feita sob a ótica de seus estatutos e interpretações, com relação à atuação da Governança da Associação frente ao que é requerido pelas suas Associadas. Portanto, se busca constatar se há ou não há alinhamento interno, partindo da classificação dos alinhamentos organizacionais, dos estatutos, com as associadas e gestores em relação à própria ASSIBBRA e sua Diretoria.

No momento, pode-se considerar que o número de empresas associadas seja pequeno com relação ao universo do APL. Tal Associação, tem como objetivos maiores as atividades de compras e a logística, isto é, o estoque e o fornecimento da matéria-prima básica das fabricantes de bonés. Isto quer dizer que o principal motivo da existência de tal associação está vinculado ao fornecimento do principal componente (tecido) do produto final (boné), mantendo um estoque regulador para pronta entrega e pouca exigência burocrática.

Os acessórios como botões de pressão de plástico ou metal, carneiras, vieses, reguladores, entretelas e outros agregados opcionais no processo produtivo, enfim, as particularidades o interessado compra diretamente no distribuidor, isto é, sem a intermediação da ASSIBBRA.

Quanto à representatividade dos Associados, a Associação cumpre o que propala os Estatutos. Fica evidenciado que não houve ainda a necessidade de representação em juízo por qualquer problema de ordem civil, tributária ou trabalhista; A ASSIBBRA, também vinculada à Governança do APL, participa de atividades de promoção e o desenvolvimento das Indústrias de Bonés e Brindes; envida esforços na promoção e no aprimoramento da eficiência e da qualidade das suas afiliadas em consonância com o APL; não se preocupa, entretanto, com as demais empresas não filiada.

Quanto ao objetivo de “colaborar com todas as ações direcionadas ao desenvolvimento e crescimento das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana” tem uma participa muito limitada, eis que em tal ação colaborativa, informalmente delega ao conjunto do APL. Pode-se afirmar que há aí uma superposição de ações; não se verifica ainda o estabelecimento de convênios somente dentro de sua esfera.

Quanto às ações relativas a planejamento, organização e execução de congressos, exposições, feiras, eventos similares e ações promocionais e publicitárias, somente participa daquelas desenvolvidas no bojo do que define a Governança da Rede em parceria com as filiadas.

A ASSIBBRA em conformidade com seus Estatutos, efetivamente, efetua um planejamento formal no sentido da intermediação para o fornecimento de matéria-prima; Os gestores das associadas participam das atividades negociais e estratégicas do APL, mas não se verifica que ela em si tenha ministrado, diretamente ou através de entidades que ela constituiu, cursos, seminários,

conferências e simpósios de interesse das suas filiadas. O que se constata é que dessas ações ela participa naquelas que são promovidas pelo APL.

É nítida e incentivada a livre discussão dos assuntos de interesse da classe representada, com ressalva aos que digam respeito à política partidária e sectarismo religioso. Se a Associação decide por alguma forma de atividade social em benefício da sociedade local, é feito no global e cada gestor arca com sua parte. A associada poderá ser excluída quando ocorrer acima de 04 faltas consecutivas às atividades que exigiam quorum, mas somente após ser submetida a julgamento pelo conselho de ética. Portanto, constata-se que comparada as suas ações com as do APL, há superposição de alguns dispositivos, onde, em alguns deles a Associação não atua, simplesmente participa daquelas atividades encetadas pela Governança.

4.6.7.3 Análise dos alinhamentos/desalinhamentos Internos: Governança vs ANIBB

Os componentes da ANNIB analisados podem ser visualizados na figura 15 e seus aspectos normativo-legais constantes do quadro 7. A análise é feita sob a ótica de seus estatutos e interpretações, com relação à atuação da Governança da Associação frente ao que é requerido pelas suas Associadas. Portanto, o objetivo é verificar se há ou não há alinhamento interno, partindo da classificação dos alinhamentos organizacionais, das ações da Governança da Associação conforme seus estatutos, com as associadas e gestores em relação à própria ANNIB e sua Diretoria.

Constata-se que, diferentemente da ABRAFABQ e ASSIBBRA - que funcionam como apoio às suas associadas numa modalidade de cooperativa de compra de matéria-prima básica - a ANIBB, visa à representatividade das indústrias brasileiras de bonés e de brindes e similares, defendendo o segmento, pleiteando e propagando a união do setor e só permitindo, como associadas, aquelas empresas que atuam conforme as leis. Persegue ainda, novos nichos e a internacionalização no que se alinha com o APL.

Entretanto, quanto à preocupação da importância/necessidade de organização e do poder associativo, ela mais se preocupa com suas 140 filiadas,

com sua vinculação com a ABIT e com as atividades que dizem respeito à internacionalização do setor. Constata-se que a ANNIB age e consegue um bom relacionamento com a Associação Brasileira das Indústrias Têxteis - ABIT, que a priori, mesmo não fazendo parte do presente estudo, é aqui incluída com vistas a permitir uma inferência sobre alinhamento ou não com relação ao APL.

Portanto, a ANNIB, deveria pugnar para a efetividade da organização do setor com abrangência mais macro e incluir em seus Estatutos o objetivo de tal relacionamento em proveito estrutural do Arranjo Produtivo delineando tal finalidade.

Da interpretação das falas, a ANNIB, em junção com a ABIT, participou do lançamento, em Brasília, da *“Frente Parlamentar Mista pelo Desenvolvimento da Indústria Têxtil e de Confecção”*, uma associação suprapartidária dos integrantes do Poder Legislativo, visando o aprimoramento da legislação referente ao setor têxtil-confeccionista, para apoiar de iniciativas governamentais e não-governamentais, que possam desenvolver as atividades de produção e geração de empregos.

O comitê estruturado pela ABIT, o de Química Têxtil, prestigia a moda-praia, boné e brindes, prestando apoio e vantagens especiais às suas associadas, dentre elas a ANNIB, nas áreas jurídica, meio ambiente, comunicação, relações internacionais, feiras e eventos, Administração, entre outros.

Portanto, em objetivos, ações e atividades já realizadas, a ANNIB não se alinha com as duas outras associações – ASSIBBRA E ABRAFABQ - mas atua em perfeita ligação com a Governança do APL em busca de resultados estruturais.

A ANNIB considera que o interesse de cada profissional do setor, só pode ser defendido no conjunto dos interesses totais, cujo entendimento não se encontrou patrocinado, formalmente, nas normativas do APL e em nenhuma das Associações.

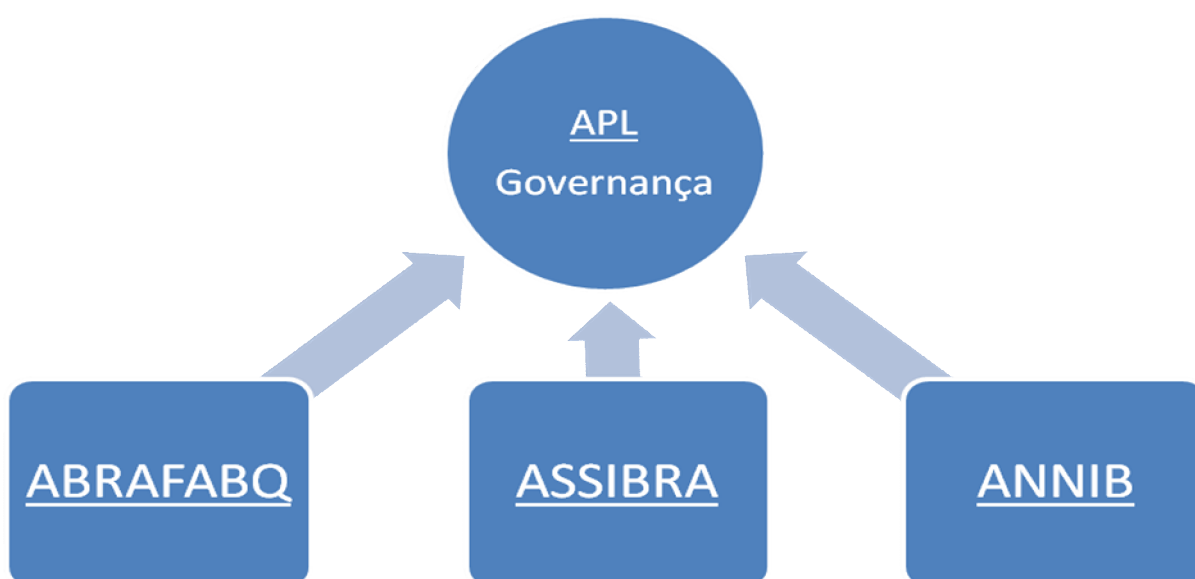
Relativamente a estimular o desenvolvimento comercial para que venha beneficiar a cadeia produtiva de bonés, brindes e similares tais ações fazem parte do conjunto do que realiza a Governança do APL, principalmente com relação aos fatos concorrentes mais diretamente a busca de novas tecnologias e mercados em face da crise atual ainda não totalmente dimensionada e sentida pelo APL.

Da interpretação, conclui-se que considerável número de associadas, carece de maior responsabilidade para a definição de aspectos normativo-legais para o setor, bem como emprestar uma maior cooperação com vistas à união com a Diretoria Executiva, no sentido do cumprimento das finalidades da Associação.

4.6.7.4 Análise alinhamentos/desalinhamentos Externos: Rede vs Associações

esta seção inserem-se os alinhamentos e os desalinhamentos entre as estratégias e instrumentos normativo-legais da Rede em relação às mesmas premissas das Associações. Procura-se responder quanto à existência de alinhamento horizontal e vertical entre as estratégias e as normativas, mediante uma análise da previsão normativo-legal das ações desenvolvidas pela Governança do APL em relação às normativas e ações das Governanças das Associações.

Figura 17 - O inter-relacionamento: Rede vs Associações e vice-versa



Fonte: Autor

A figura 17 é inserida objetivando facilitar a compreensão quanto a possíveis alinhamentos/desalinhamentos entre as estratégias e instrumentos normativo-legais da Rede estudada em relação às mesmas premissas das três Associações.

O APL tem como aspectos normativo-legais, além do que formaliza como missão, os seus eixos diretivos e as normas de convivência, as demais normativas estatutárias, conforme contemplado no quadro 8, seguinte:

Quadro 8 - Síntese dos aspectos normativo-legais do APL

a) A promoção e a consolidação de um desenvolvimento econômico sustentável do setor, tornando-o um centro de excelência por via de um trabalho coletivo e com crescente participação nos mercados nacional e internacional;
b) Uma Gestão, com vistas a profissionalizar e desenvolver o setor, com conhecimentos inerentes a sustentabilidade do negócio;
c) Uma definição dos aspectos mercadológicos e o desenvolvimento de ações com vistas ao mercado externo para a obtenção de níveis contínuos, sustentáveis e crescentes de exportação e, para o Mercado Interno, incentivando o aumento do uso de bonés;
d) No aspecto do avanço Tecnológico com ações para buscar e disseminar a excelência do desenvolvimento tecnológico;
e) O desenvolvimento da Cooperação por via de ações compartilhadas e de representação coletiva com todos os empresários;
f) Cooperação em prol do desenvolvimento do APL, adequado com a Missão e a manutenção de estreito relacionamento com o ambiente empresarial e governamental.

Fonte: Autor.

No quadro 9, abaixo, contempla-se uma síntese contendo itens e posteriores análises entre APL vs Associações:

Quadro 9 - Análise dos aspectos normativos do APL e Associações

Item analisado	Análise
1. Se existe normativa ou restrição para filiação	Fazem parte da Rede todas as empresas do setor configurado como APL.
2. Principal atribuição do APL	Evolução do setor em todos os níveis.
3. Se preocupa com Consórcio sobre importação/exportação	Sim; para tanto, apoia e se apoia nas ações do APL e das Associações.
4. Maior exigência documental para filiação, na Associação.	Independente de exigência, qualquer empresa faz parte do setor; envia esforços para as não legais.
5. Relacionamento com as demais associações e a Governança do APL	Existe um excelente relacionamento entre o APL e as Associações; sem problema ou restrição.
6. Sustentação da estratégia individual	A estratégia é coletiva, i é, para todo o setor.
7. Sustentação da estratégia do APL	Procura sensibilizar todas as Unidades para ter a adesão para as ações estratégicas.
8. Barreiras à implementação da estratégia do APL	Se ressentido de maior autonomia – atua politicamente para manter a conjuntura.
9. Apoio a estratégia do APL	Limita-se à concordância das associadas; prevalece o direito das majorias.
10. Se o Associativismo propiciou desenvolvimento de processos internos.	Como APL: em rapidez, adaptação a novas tecnologias, maior utilização de sistemas computadorizados; economia de custos.
11. Principal obstáculo que a Empresa alega para justificar sua alienação quanto ao APL:	Algumas empresas ignoram que elas fazem parte do APL, independentemente de suas ações.
12. De que forma o APL vê a estratégia do setor:	No geral, isto é, a Governança do APL é quem avança e deve promover a estratégia global.
13. Como se efetua a atribuição da Governança do APL, normativamente.	Os eixos diretivos e normas de conduta balizam as ações; as Empresas não têm criado dificuldades.
14. Como entende a necessidade de adequação normativo-legal das Associadas.	A legalização é necessária com vistas à inserção no mercado com RSC e a internacionalização.

Fonte: Autor.

Neste sentido, buscando o inter-relacionamento Rede vs Associações e vice-versa e em relação aos fatos concorrentes citados às pp. 98, os quais clamam para o estabelecimento de normatização, verifica-se um perfeito alinhamento do APL vs ANNIB e desta com a ABIT, pois os três entes perseguem idênticos objetivos estabelecidos para o setor. Frise-se que tal desiderato e a ação conjunta, não se encontram privilegiadas nos Estatutos da ANNIB, o que poderia ocorrer numa Assembléia de alteração Estatutária, para sua inclusão.

Mesmo passivo de crítica, encontra-se alinhamento com o que está proposto pela governança num eixo diretivo, onde o APL e instituições que compõem a Governança definem as estratégias e os objetivos de curto prazo, tal qual as Associações que nada contemplam a longo prazo, ficando a maior preocupação, por “correr atrás do prejuízo”.

Será também desafio, ajustar os objetivos da Governança do APL em acordo (horizontal e verticalmente) com as Unidades do setor para adequação às necessidades/exigências regionais e globais, mormente sob a ótica normativo-legal sobre internacionalização em face das exigências mais globais.

Das entrevistas se constata que o empresário que atua legalmente, tem o desejo de que fique explicitado que o Arranjo não é só composto por empresas cujos gestores compõem a Governança e as Associações. Acrescentam:

E01, E21 e E22:

- a) *É preciso saber que existem aqueles que trabalham fora da lei - o picareta do setor, o “lixo empresarial” o “fundo de quintal”, o que vende mais barato “porque não paga o fornecedor”, o que compra a prazo e vende a vista, mas que “anoitece e não amanhece” - tudo isso faz parte do APL. Esse tipo macula a imagem, denigre o empresário sério; empobrece o negócio, cria desconfiança quanto à idoneidade de todos, contribui para as dificuldades para os mercados interno e externo, pois não atende os aspectos legais.*
- b) Quanto a motivos de empresas se agruparem em associações, os aspectos normativo-legais e a relação com denúncias de pirataria, no setor:

E08: *Têm empresas que foram impedidas de se associarem por não estarem legalmente constituídas ou devendo ao fisco. Tem empresa que não consegue empréstimo porque não está legalizada.*

E08: *Também, as menores, que têm dificuldades de obter matéria-prima com rapidez e a preços competitivos, por falta de legalização, estão marginalizadas e aí fazem de tudo para ganhar mais, pois não quitam nada com o fisco.*

E21: *São as não legalizadas que são culpadas pelas denúncias de “pirataria”; a governança vem atuando para encontrar meios próprios e junto ao poder público, para a sensibilização e diminuição de custos para a legalização dessas menores.*

c) Quanto à condução da empresa:

E22: *O lixo empresarial não se preocupa com a norma legal, com seu treinamento, muito menos com cursos de formação para o aprimoramento de metodologia de produção e muito menos ainda com questões como formação de custos do produto, articulação com órgãos públicos e a formalização do setor.*

d) Outros empresários enfatizam:

E01 e E21: *Atender a todas as leis “não é mole não”. Você viu alguém aparecer para nos ajudar com os custos da legalização da nossa empresa? Você viu dispensa de impostos? Está difícil viver o hoje, não compensa ficar pensando muito no amanhã.*

e) Quando se entrevista empresários que mais efetivamente participam das ações da Governança do APL e das Associações, se extrai que:

E01, E08, E21 e E22: *É preciso que as empresas que não estão nas Associações e na Governança do APL, se unam a nós, se legalizem e melhorem seus produtos e suas ações em todos os níveis. Foi importante para o APL a transformação do “Centro-Moda” na UTFPR, mesmo que até agora pouco se viu em*

termos de relacionamento U-E e avanço em tecnologia. Vai melhorar o setor e quem sabe podermos ter o domínio de materiais e técnicas de produção de componentes para aumentar a exportação com maior tecnologia e facilitando a competição.

Alinhado com os respondentes e das análises documentais, se constata que não há uma profunda e solidificada relação Universidade-Empresa (U-E), a se considerarem os elementos formais desse relacionamento e da necessidade de novas tecnologias, onde as Instituições deveriam incrementar tal relacionamento.

Relacionamento U-E que, segundo Colla, Herek, Pirani, (2008), deve buscar algo internamente inexistente, sendo uma importante condição a predisposição em criar vínculos, independentemente do tamanho das organizações. No cenário U-E, deveriam ocorrer provocações com o fito de se ter respostas de como se caracterizam as organizações envolvidas no processo de desenvolvimento sustentável, como se dão as relações e quais as estruturas relacionais envolvidas.

É bem verdade que o setor e a região, ainda carecem de uma mais efetiva identidade cultural e no relacionamento U-E se verifica um curto espaço de tempo de existência das IES, no município-base das principais empresas constitutivas da Rede de Cooperação Organizacional estudada.

f) Outros respondentes acrescentam que:

E01, E08 e E20: Com as Universidades, outros benefícios virão; As empresas informais se adequarão às normas exigidas. Os recursos aparecerão em decorrência da maior legalização e desenvolvimento do setor, afinal os bancos querem emprestar.

E22: Com certeza os empresários enxergarão suas responsabilidades e também passarão a se preocupar com os aspectos normativo-legais do setor, seguirão orientações tributárias, exigências do comércio exterior, normas trabalhistas e isso será bom para todos.

Parcela do setor tem consciência do volume de empresas que continuam marginalizadas, na informalidade, sem normativa de conduta, por interesses mais imediatos, sem preocupação em crescer, pesquisar, compartilhar, participar de eventos e/ou de rodadas de negociações mais globais. Essas empresas, com vistas

a alinhamento estratégico, carecem de maior compartilhamento e motivação para o alcance de metas e maior performance, conjuntural.

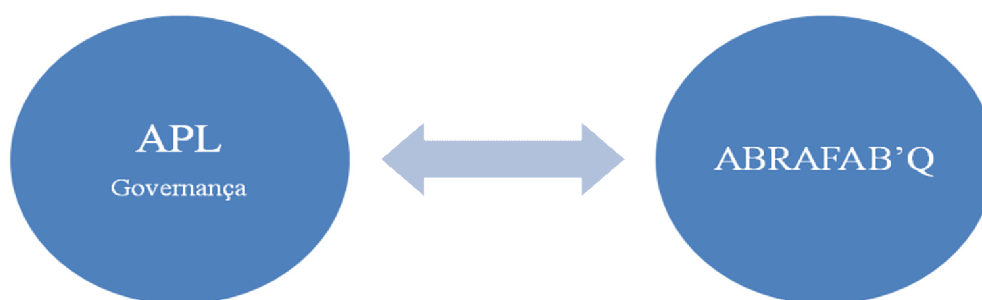
É considerável o alinhamento com a visão de Stepanovich e Mueller (2002), quando se encontra alinhamento externo, interno e, por consequência, o consenso entre as unidades. Tal ocorre, quando se evidencia os interesses por ajustes com seus ambientes e uma harmonização de pensamento estratégico sobre vantagem competitiva, aumento de poder de mercado, na dotação estrutural da Rede, com vistas a visualizar e facilitar os entrantes potenciais, obter poder de barganha, fortalecer ou até mesmo se sobrepor às propostas de concorrentes e fornecedores, neste caso, em sinergia com as forças competitivas de Porter.

4.6.7.5 Análises dos Alinhamentos Externos: Rede vs Associações

O que segue, é uma análise dos aspectos normativo-legais e a exposição de alinhamentos/desalinhamentos que ocorrem entre o Arranjo Produtivo estudado e as três Associações, estabelecendo, em cada quadro, os itens analisados e a consequente análise e constatações, conforme explicitado em cada unidade especificada.

a) Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade - ABRAFABQ vs APL de confecções de Bonés de Apucarana

Figura 18 - Alinhamentos/desalinhamentos dos aspectos normativo-legais da ABRAFABQ e Rede de Cooperação Organizacional



Fonte: Autor.

Em função do que se encontrou na ABRAFABQ sob aspectos normativo-legais, suas características próprias e da organização da Governança, tem-se:

Quadro 10 – Análise dos aspectos normativo-legais da ABRAFABQ vs APL

Item analisado	Análise
1. normativa ou restrição para filiação	Só fabricantes de bonés e com certificação ISO
2. Principal atribuição da Associação	Intermediação para diminuição de custos.
3. Preocupação com Consórcio sobre importação/exportação	Sim; pode auxiliar nessas ações mediante consórcio, se for o caso.
4. Exigência documental para filiação.	CND, análise e só admitindo como sócias as legais.
5. Relacionamento com as demais associações e a Governança do APL	Sim: entre elas e o APL, sem nenhum problema ou restrição.
6. Sustentação da estratégia individual	Sim: se considera auto-suficiente
7. Sustentação da estratégia do APL	Não, só do das associadas.
8. Barreiras à implementação da estratégia:	Falta ao estatuto o interesse conjuntural
9. Apoio a estratégia do APL	Parcialmente, isto é, limitado às suas associadas
10. O associativismo propiciou desenvolvimento de processos internos?	Sim: em rapidez, adaptação a novas tecnologias, utilização de sistemas computadorizados.
11. Principal motivação para a Empresa se filiar:	Menores custos de Matéria-prima, transportes e agilidade no atendimento à necessidade.
12. De que forma a Associação vê a estratégia do setor:	No geral, isto é, a Governança do APL é quem deve promover a estratégia global.
13. Como se efetiva a atribuição da Governança da Associação, normativamente.	O Estatuto fornece as bases; existe controle quanto a cumprimento de aspectos legal-fiscais.
14. Avaliação de adequação normativo-legal das Associadas.	Há necessidade de legalização com vistas à internacionalização e RSC.

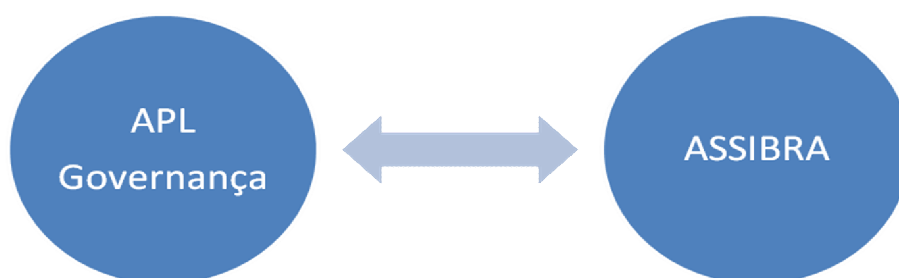
Fonte: Autor/pesquisa de Campo.

Constata-se que:

- Existe alinhamento entre os documentos normativo-legais e a prática das ações; podem-se visualizar um organograma “virtual”, em que há, horizontal e verticalmente, um alinhamento interno entre as estratégias, o instrumento normativo e as ações da diretoria com as associadas em conjugação com as ações empreendidas pela Governança do Arranjo Produtivo;
- A ABRAFABQ e o APL só aceitam em suas hostes, as unidades legalmente constituídas; para a Governança do APL e as exigências demandadas pelo Estatuto da Associação contribuem para a legalização.
- Encontra-se alinhamento quanto ao interesse por internacionalização, prática perseguida por ambas.

b) ASSIBBRA - Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana vs as normativas da Rede de Cooperação Organizacional

Figura 19 - Alinhamento dos aspectos normativo-legais: Rede vs ASSIBBRA



Fonte: Autor/base de dados

Em função do que se encontrou na ASSIBBRA sob aspectos normativo-legais e o que se viu da organização da Governança, tem-se o quadro-resumo abaixo:

Quadro 11 - Análise dos aspectos normativo-legais da ASSIBBRA vs APL

Item analisado:	Descrição da análise:
1. Normativa ou restrição para filiação.	Qualquer empresa de boné e brindes, legalmente constituída a mais de 01 ano.
2. Principal atribuição da Associação:	Intermediação diminuição custos; conciliação e arbitragem; defesa de um código de ética.
3. Se preocupa com Consórcio sobre importação/exportação	Não, só no conjunto do APL; propõe intercâmbios; pode auxiliar nessas ações mediante consórcio.
4. Maior exigência documental para filiação, na Associação.	CND, análise, aprovação como nova associada, só admitindo como sócias as legais.
5. Relacionamento com as demais associações e a Governança do APL	Sim: entre elas e o APL, sem nenhum problema ou restrição.
6. Sustentação da estratégia individual	Sim: se considera auto-suficiente
7. Sustentação da estratégia do APL	Não, só do das associadas.
8. Barreiras à implementação da estratégia:	O Estatuto não prevê o conjuntural do setor.
9. Apoio a estratégia do APL	preocupação Ssó com as Associadas ASSIBBRA
10. O associativismo propiciou desenvolvimento de processos internos?	Sim, em informações; rapidez na disponibilidade de matéria-prima; facilidade de representatividade.
11. Principal motivação que a Empresa encontra para a decisão de se filiar:	Diminuição de custos de Matéria-prima, transportes e rapidez; melhorar tecnologia e qualidade.
12. Como entende a estratégia do setor:	A preocupação deve ser da Governança do APL.
13. Como se efetua a atribuição da Governança da Associação, normativamente.	Embasado no Estatuto; Há exigência de cumprimento de leis por parte das associadas.
14. Como avalia a necessidade de adequação normativo-legal das Associadas.	A legalização é necessária com vistas à inserção no mercado com RSC e a internacionalização.

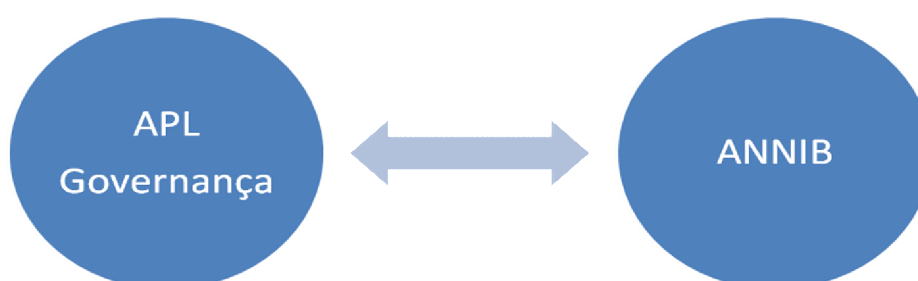
Fonte: Autor/pesquisa de Campo.

Portanto, se verifica que:

- Existe um alinhamento estratégico-normativo entre APL e ASSIBBRA, em que ambos cumprem os diplomas legais e consideram a possibilidade de impactos negativos quando não vêem o cumprimento a um arcabouço jurídico mínimo, inclusive com prejuízos para a internacionalização;
- Tanto uma como outra, efetuam um controle sobre suas filiadas, consoante atribuição da Governança Corporativa, com vistas às decisões estratégicas do setor, verificando como funcionam e como conduzem suas ações;
- Ambos procuram primar por obtenção de qualidade, padrão, tecnologia, preços e competitividade;
- Os dois entes desenvolvem esforços para compartilhamento de informações, objetivos, planos e recursos para o desenvolvimento do setor.

c) Associação Nacional das Indústrias de Bonés, Brindes e Similares - ANIBB vs as normativas da Rede de Cooperação Organizacional

Figura 20 – Relacionamento entre a Rede e a ANNIB



Fonte: Autor/pesquisa de Campo.

Em função do que se encontrou na ANNIB sob aspectos normativo-legais e o que se viu da organização da Governança, tem-se o quadro-resumo abaixo:

Quadro 12 - Análise dos aspectos normativos da ANNIB vs APL

Item analisado:	Descrição da análise:
1. Normativa ou restrição para filiação.	Somente empresas que atuem dentro da lei.
2. Principal atribuição da Associação:	Consolidação e representatividade do setor.
3.Preocupação com Consórcio e internacionalização	Sim, mas sempre em conjugação com a Governança do APL.
4.Exigência para filiação, na Associação.	Empresas legalizadas do setor.
5. Relacionamento com as demais associações e a Governança do APL	Sim: entre elas e o APL, sem nenhum problema ou restrição.
6. Sustentação da estratégia individual	A preocupação é toda a Rede Organizacional.
7. Sustentação da estratégia do APL	Sim, estamos afinados com a Governança/APL.
8. Barreiras à implementação da estratégia do APL	As normas ANNIB demonstra a preocupação do conjunto e trabalhamos com a Governança.
9. Apoio à estratégia da Rede Organizacional	Sim, é o conjunto que visamos face o com.exterior
10. O Associativismo propiciou desenvolvimento de processos internos?	Não é a finalidade da Associação; pode ter havido informalmente, mas se desconhece.
11. Motivação maior para filiação:	Inserção futura em mercados mais globais.
12. Como entende a estratégia do setor:	A Governança do APL é quem deve promover.
13. Como se efetua a atribuição da Governança da Associação, normativamente.	Ações e participação em eventos nacionais e internacionais sob a competência da Diretoria.
14. Como avalia a necessidade adequação normativo-legal das Associadas.	A legalização de todo o setor é urgente com vistas à competição internacional e a globalização.

Fonte: Pesquisa de Campo.

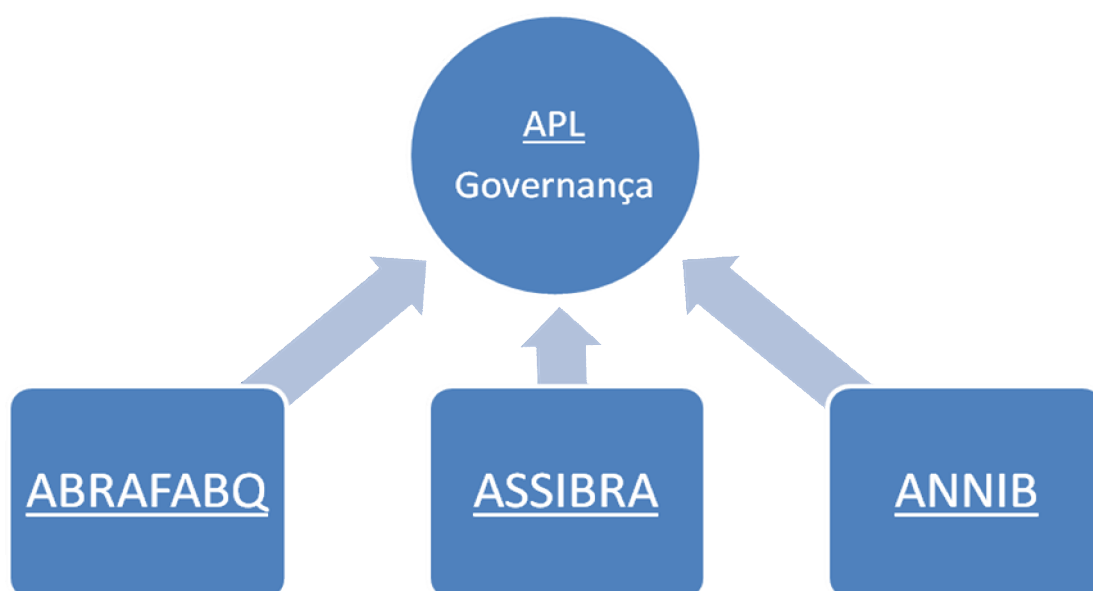
O que se constata é que:

- Sobre aspectos normativo-legais, verifica-se alinhamento entre APL e ANNIB, que além de cumprir preceitos normativos, levam em conta os possíveis impactos negativos quando não atendem os diplomas legais com prejuízos para a internacionalização, face às exigências dos mercados comprador e vendedor;
- Tanto o APL como a ANNIB, exercem uma “fiscalização” para a manutenção ordeira das filiadas e a permanência de gestores na Governança do Arranjo e o controle; encontram embasamento nas atribuições das Governanças de ambas, para agilizar as decisões estratégicas, primam ainda por obtenção de qualidade, padrão, tecnologia, preços e competitividade e compartilham informações.
- Entretanto, a ANNIB é omissa, quanto às atividades que exerce em sintonia com a ABIT, isto é, não elenca tal ação como objetivo. Com relação a ela, não se encontrou atividade de assistência social e jurídica às associadas; há omissão de parcela das associadas com

relação aos desígnios conjunturais do setor, só se preocupando com as filiadas e a vinculação à ABIT.

Abaixo, é inserida a figura 24 com o objetivo de permitir uma visualização do que se analisa sobre alinhamento/desalinhamento quanto às normativas e ações da Rede de Cooperação Organizacional (APL) em comparação com as três associações descritas.

Figura 21 - Resumo da análise sobre alinhamento “Rede vs Três Associações”:



Fonte: Autor/pesquisa de Campo.

Fruto da das falas, análises dos estatutos e a interpretação dos aspectos normativo-legais seguem, os alinhamentos/desalinhamentos, mais significativos:

A ANNIB alinha-se com a Rede, quanto à missão e aspectos normativo-legais, quando se vincula a outra instituição nacional e, coletivamente, procura espaços para aumentar a participação no mercado, com vistas à promoção e consolidação do desenvolvimento econômico sustentável do setor de bonés para que a cidade-sede seja referencial de excelência no setor.

Tal como age a Governança do APL, a da ANNIB também executa e coordena as iniciativas, observando o que se estatui quanto a atribuições e responsabilidades, respeitando as idéias, procurando, conjuntamente, as soluções de forma aberta e transparente, apesar de formas diferenciadas de poder;

Mesmo tendo a ANNIB, ASSIBBRA e ABRAFABQ estatutos próprios e objetivos não totalmente alinhados, verifica-se que dirigentes dessas Associações também participam da Governança da Rede Organizacional, permitindo um alinhamento em sinergia com a missão estabelecida pelo APL. A ANNIB e as duas outras Associações, em nada se alinham com relação a consórcios com vistas à internacionalização; quanto aos motivos para filiação e na estratégia para o setor.

Os procedimentais das governanças da Rede e das Associações demonstram serem elas detentoras de um capital social ensejador de boa interatividade, tomando decisões técnico-administrativo-legais, dentro de parâmetros estabelecidos em suas normativas e com isso propiciam laços de confiança conjuntural e interpessoal que se configuram em fatores relevantes na gestão da Rede e das Empresas que participam das Associações citadas.

As ações sobre a necessidade de legalização das unidades empresariais da Rede e as que demandam diminuição de custos, rapidez, melhores apresentação e qualidade de produtos, cujas iniciativas partem da ASSIBBRA e ABRAFAQ para suas associadas, contribuem para criar um ambiente dinâmico, fomentador de negócios e para a evolução do Arranjo para a fase atual.

Da análise das entrevistas e do que consta no eixo diretivo de Gestão - normativa organizacional - em comparação com os aspectos normativo-legais das Associações, não se encontra alinhamento com os objetivos do APL quanto à profissionalização e desenvolvimento do setor, com as diretivas das três Associações, que as omitem. Há, entretanto, informalmente, sintonia entre as quatro unidades sobre a importância de consultorias externas para maior desenvolvimento tecnológico e aumento do domínio sobre a formação de custos. Tanto é que, aguardam a efetivação de programas de integração U-E, para deles participarem com vistas a deter mais conhecimentos sobre procedimentos inovativos.

Quanto a alinhamentos/desalinhamentos no eixo diretivo “mercado”, enfatizando questões mercadológicas da Rede e das Associações, quanto aos objetivos para os mercados externo e interno, constata-se que a Governança da Rede e a ANNIB (portanto, excetuadas a ASSIBBRA e a ABRAFABQ), lutam para que o Arranjo se poste, conceitualmente, melhor. Agem conforme previsão legal para se “obterem níveis contínuos, sustentáveis e crescentes de exportação”, realizam um mapeamento de clientes, produtos e oportunidades, articulam com

stakeholders, promovem eventos e consórcios e a participação em missões comerciais.

Internamente, criam uma marca própria, incentivam a cultura do uso do boné, mediante ações de mídia, pareceres da área dermatológica, mapeamento de padrões de consumo, realizam pesquisa de mercado e criam estratégias de *e-business*.

No eixo diretivo para “tecnologia”, não se vê uma efetiva interatividade U-E, sob a alegação de que a Universidade chegou agora, não tiveram tempo para a amarração de maiores ações sobre excelência em pesquisa, desenvolvimento e disseminação de tecnologia. As associações nada tratam a esse respeito, preferindo que as ações sejam de iniciativa da Governança da Rede.

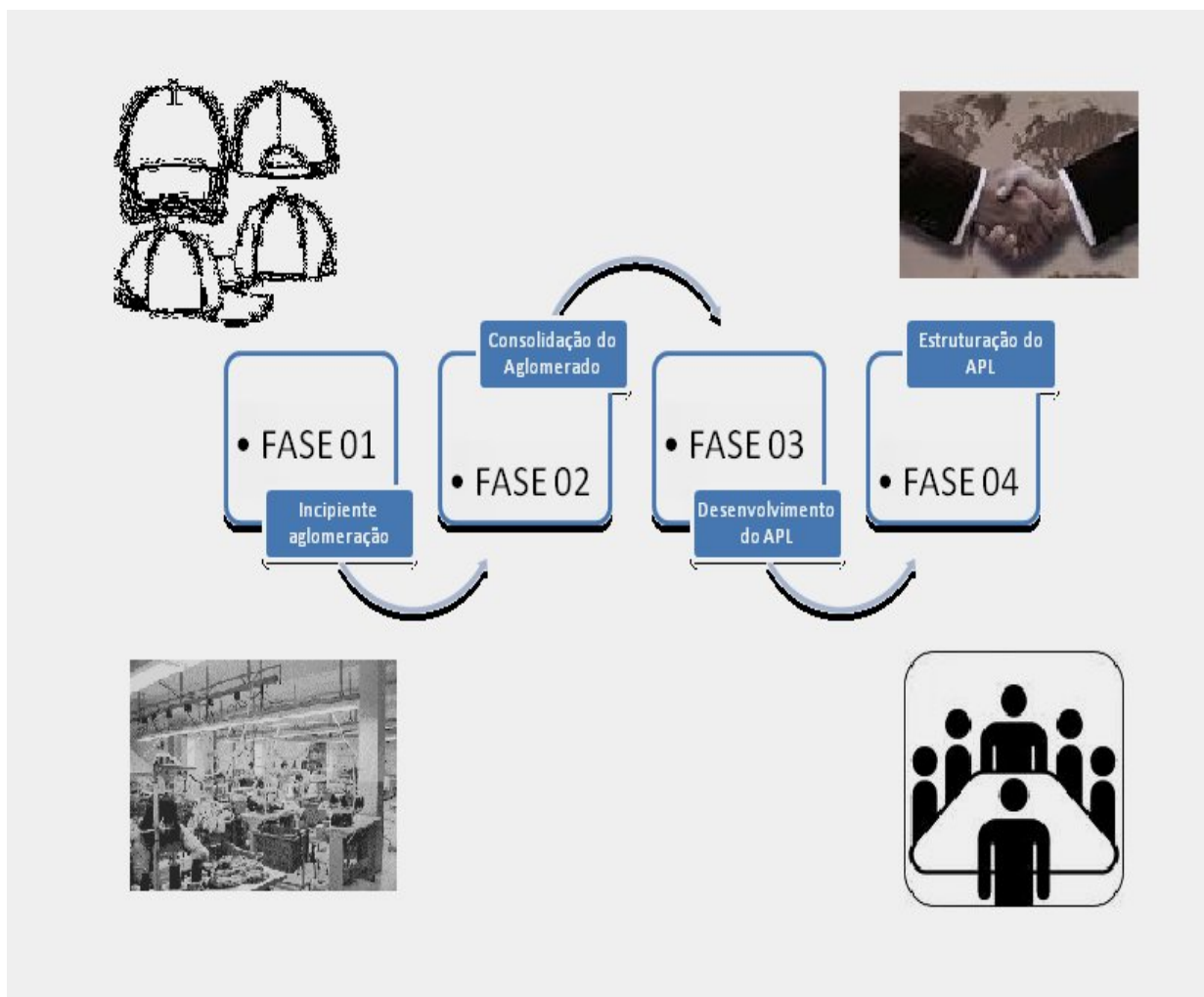
Quanto à “cooperação”, cujo objetivo se traduz pela realização de ações compartilhadas e de representação coletiva com os empresários, as três Associações se articulam bem com a Governança da Rede, cooperando na elaboração de projetos com executivos buscando linhas de crédito, tecnologia, infraestrutura, cooperação das empresas com entidades locais e universidades, visando com isso incentivar o associativismo e criar novas lideranças, mormente nas áreas técnicas.

Finalmente, com relação ao meio ambiente, atendem as poucas exigências emanadas do Poder público e prospectam uma tecnologia de tratamento de resíduos para menor impacto ambiental. Mais pontualmente, o APL desenvolve um serviço de informações e orientações na área tributária, exportação, trabalhista, (preceitos normativo-legais), por intermédio de seminários junto as IES, com vistas à legalização das “marginalizadas” e programas de responsabilidade social nas empresas com vistas a minimizar as fraquezas e que as forças internas anulem ou reduzam as ameaças.

4.7 HISTORIOGRAFIA DO CICLO DE VIDA E O ESTABELECIMENTO DA FASE ATUAL DO APL

Alinhado com a proposta de Casarotto (2002) para os ciclos de vida de um cluster, segue o que se constatou como uma evolução, destacando os aspectos normativo-legais, na Rede de Cooperação - APL de Confecções de Bonés de Apucarana – atendendo a um dos objetivos específicos.

Figura 22 - Evolução da Rede de Cooperação Organizacional e determinação das fases



Fonte: O Autor.

Insere-se a figura 22, visando a facilitar a compreensão das ações empreendidas durante a evolução historiográfica, por mais de três décadas, analisando as ocorrências em termos do avanço e crescimento da Rede. Distingue-se 04 fases, estabelecendo-se, ao final, em que fase se encontra o APL, estudado.

a) FASE 01 – Incipiente Aglomeração

Na década de 70 do século passado, havia um número diminuto de empresários do setor, dispersos, sem perspectiva futura, sem a mínima noção estratégica e em que não adotavam nenhuma formalização jurídica para suas empresas.

Ao se tratar de aspectos normativo-legais, apareciam reações adversas até mesmo porque, nos diferentes níveis organizacionais, se encontravam as pessoas da família do empresário. A própria fiscalização inexistia, pois o setor pouco representava. Não se dispunha de qualquer informação sobre a aglomeração produtiva e/ou outras diferentes possibilidades de atuação estrutural; não havia foco nem especialização e fabricavam, artesanalmente, bonés, camisas, calças jeans, sem foco, sem prévios pedidos onde os poucos funcionários praticavam as ações não lhes sendo permitido interagir.

Havia antagonismos concorrenciais e ferrenha competição mesmo que pelo insignificante número de clientes e valor financeiro do negócio. Inexistia a identidade empresarial e a cultural do setor.

b) FASE 02 – Consolidação do Aglomerado

Iniciava a fase de opção pelo principal produto – o boné - com a troca dos primeiros conhecimentos do processo produtivo, mas as unidades fabris ainda mantinham uma postura defensiva. Ocorrem pequenas mudanças operacionais e comportamentais; consolidam-se alguns relacionamentos com fornecedores e o poder público.

O poder público age mais no sentido “fiscalizatório” quando pressionado por denúncias, ocorrendo raras penalizações ao se detectar o não atendimento às leis pertinentes. Assim, por pressão da classe trabalhadora, os empresários passam a vislumbrar as primeiras necessidades de atendimento a preceitos normativo-legais em vista dos *stakeholders*, clientes e por atuação do agente fiscalizador; inicia-se a competição por melhores salários e as primeiras perdas de trabalhadores qualificados, para a concorrência.

c) FASE 03 – Desenvolvimento do APL

A Rede passa a apresentar conformação, considerável volume de negócios, significativa empregabilidade e importância econômica. Entram em pauta as exigências normativo-legais, com vistas à consolidação do setor, a necessidade de estruturação de um comitê-gestor e estratégia para compra de matéria-prima e

vendas de produtos acabados. Grupos de empresas iniciam conversações entre si e com o poder público com vistas à desburocratização, a legalização e alavancagem de vendas. Aparecem os questionamentos com relação a custos e dificuldades de obtenção de matéria-prima na região e os altos custos de fretes.

Surgem empresas comerciais fornecedoras de aviamentos bem como indústrias injetoras de plástico para fabricação de alguns acessórios para bonés, se configurando em um *spin-off*. Há um aumento numérico de empresas e de volume de vendas.

Constata-se um desenvolvimento tecnológico, surgindo pequenas indústrias de suporte, originando outros *spin-offs*. Aumentam as reivindicações salariais e exigências quanto a benefícios previdenciários. Nasce o Sindicato da categoria econômica com vistas a facilitar as negociações. Com isto, iniciam-se as primeiras ações associativas, informalmente. Surgem os entendimentos com fornecedores externos à região e o interesse pela produção no atacado e com o aumento significativo de pedidos, nascem as empresas cortadeiras e, depois, as bordadeiras.

d) FASE 04 – Estruturação do APL

Nascimento legal do APL, com a constituição da Governança e a formalização das Associações ABRAFABQ, ASSIBBRA e ANNIB. Na esteira dos acontecimentos, aderem faculdades públicas e particulares e surgem as primeiras parcerias público-privadas; proliferam as empresas prestadoras de serviços de apoio às indústrias tais como as de comércio de aviamentos, tecidos, máquinas injetoras e produtoras de acessórios como botões, fivelas, reguladores, abas. Crescem as propostas de apoios tecnológicos e financeiros e as instituições de treinamento formais. Melhora o relacionamento capital vs trabalho. Efetivam-se as parcerias público-privadas; surgem os procedimentos inovativos e os consórcios de empresas.

Surgem do APL, grupos de pressão junto aos entes governamentais tendo em vista a concorrência de produtos contrabandeados da China, proibição de brindes em campanhas políticas e denúncias de pirataria no setor. A Governança do APL desempenha uma função executiva de coordenar e alinhar as iniciativas, entendendo-as como de suas responsabilidades em benefício êxito geral,

respeitando as idéias, permitindo antagonismos e procurando soluções de forma aberta, transparente e privilegiando o consenso com vistas ao alcance da Missão.

e) Fase atual do APL

Analizadas as ações que ocorreram nas fases acima, bem como as parcerias, as inovações, a evolução da Rede (figura 11), a celebração de acordos, convênios, a configuração de consórcio de empresas com vistas à competitividade e a internacionalização, bem como o envolvimento com organismos públicos paraestatais, IES e o comportamento ante os fatos concorrentes ao presente estudo conforme item 4.5. Assim, afirma-se que o Arranjo Produtivo Local de Confecções de Bonés, está estruturado na fase 04 - a mais avançada - em sintonia com a proposta de Casarotto Filho e Pires (1998), quando tratam dos ciclos de vida de um *Cluster*/Arranjo Produtivo Local.

4.7.1 Comportamento com relação aos fatos concorrentes ao estudo e análise

O presente estudo requereu uma análise de fatos ocorridos durante o período das entrevistas e suas análises com as governanças da Rede e das Associações. Tais fatos são inseridos com vistas a uma avaliação sob a ótica de aspectos normativo-legais, a estratégia e o alinhamento de como as ações foram conduzidas pelo APL e as Associações e como se pautaram e reagiram ante o que está ou não previsto como normativa de ação vs o que se praticou, com vistas à minimização de gargalos.

Foi constatado que as Governanças, informalmente, assumiram papéis político/estrategista, agindo de acordo com a urgência da tomada de decisão e sem previsão formal em planejamento, com vistas a responder aos imprevistos.

Tais fatos, considerados pela Governança como marcantes, foram:

- a) Denúncias de prática produtiva inadequada do setor – pirataria.
- b) A proibição de bonés em propagandas político-eleitorais;
- c) O aumento de entradas de bonés, contrabandeados da China ou importados com subfaturamento;

- d) O esforço redobrado do APL junto a entes governamentais para aprovação de lei tornando obrigatório o uso de boné no uniforme escolar das escolas públicas de 1º grau.

4.7.2 Análises da evolução do APL e atuação das governanças da rede e das associações

- a) Em função das características encontradas na Rede de Cooperação Organizacional por ocasião da determinação das quatro fases e os fatos concorrentes ao processo dissertativo, verifica-se, em síntese:

Que o APL, ao passar por quatro fases, sai da fase 01, quando apresentava pouquíssima sinergia para a prática de ações conjuntas, nenhuma discussão sobre aspectos normativo-legais e as empresas em nada interagem e a concorrência era tratada como “antagônica”, sem possibilidade de diálogo;

Na fase 02, surgem as primeiras demonstrações de consolidação de um aglomerado de empresas, uma convergência pouco mais significativa pela adoção do boné como principal produto, as primeiras preocupações com posturas ofensivo-defensiva e solicitações de apoio ao poder público municipal; apesar da existência de um arcabouço mínimo sob a ótica normativo-legal, o setor ainda nada discutia conjuntamente;

Decorridos mais duas décadas da existência das primeiras empresas e o nascimento de outras, caminha-se para um estágio mais avançado quando estudam reivindicações da classe trabalhadora; iniciam-se as primeiras ações estratégicas e a necessidade de legalização do setor mais em função do globalizante. Estrutura-se um comitê gestor informal, em função do crescimento de vendas e volumes de unidades produtivas. Aumentam os relacionamentos com os *stakeholders*. Nasce as Associações: ABRAFABQ, ASSIBBRA e ANNIB.

Na fase mais adiantada, com o apoio de entidades e o poder público, se juntam os empresários para a estruturação do setor, aderindo outros organismos como faculdades públicas e particulares e, ações políticas são desenvolvidas com o fito de transformar o “Centro-Moda” em uma Unidade Federal Tecnológica.

Com maior velocidade de ações pensadas, além da proliferação também se consolidam empresas industriais com maior suporte tecnológico - uma relação

inovativa - produzindo o *spin-off*, eis que surgiram empresas decorrentes das anteriores – e isto demonstra um potencial e a habilidade que são características do desenvolvimento da rede estudada. Consolidam-se as Associações citadas e vislumbra-se as primeiras propostas de apoio U-E em tecnologia. Através da rede bancária, mais financiamentos são oferecidos e, por instituições públicas e privadas, maior oferta de treinamentos.

Há a inscrição de projetos de pesquisas junto a Sociedade Educacional com vistas a angariar incentivos junto a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. Realizam-se exposições em todos os anos; pesquisas são coordenadas pelos Ipardes; nascem parcerias, dentre elas, com a Retec mediante uma rede de tecnologia, com Sebrae, IEL, Ipardes e Rede Paranaense de APLs. Dentre outros 460 Arranjos, o APL de Apucarana é selecionado para a percepção de incentivos do Governo Federal e passa a promover ações em busca de capacitação e atualização tecnológica, através do Procomp e projeto Bitec.

A governança se reúne com as Associações visando feiras estaduais; assina convênio e efetua pesquisas para “aba sem memória” e recebe verba do MCT/FINEP; é aprovado o projeto federal 2.793/08 que concede o título à Apucarana de “capital nacional do boné”.

O APL e associações procuram conhecimentos de como aumentar seus negócios, fazem os primeiros contactos com o Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEx - para engendrar-se com o sistema de resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos. Incrementam a competitividade, incorporam uma cultura exportadora, ampliam o acesso a produtos e serviços de apoio disponível nas instituições de governo e do setor privado, melhorias gerenciais e tecnológicas, elevação dos níveis de emprego e renda e capacitação para a inovação e cooperação. Há uma identificação positiva dos potenciais do APL e associações e de um reconhecimento à composição da Governança, dentre outros.

Por intermédio de sua normatização, o APL desenvolve *workshops* de mercado, moda, marca e realizam ações visando consultorias, programas de inovação tecnológica; Implantam planos de comunicações do APL, cria o dia oficial do boné e o museu do boné, dentre outras ações.

Associações, Entidades e Governança se unem para motivar e regularizar as facções e melhorar a capacitação empresarial das empresas não formalizadas; participam de várias exposições e feiras, principiam as ações de RSE com o meio

ambiente, valorização à saúde da mulher do APL, formas para reciclar e incinerar resíduos e a formalização de consórcio de empresas com vistas à internacionalização.

A análise sobre a atuação, na esteira da discussão sobre a necessidade de um alinhamento pretendido, constata que as Governanças da Rede e das Associações ASSIBBRA e ABRAFABQ, nem sempre agem ou reagem conjuntamente, isto é, existem fatos de interesse conjuntural nos quais as duas associações deixam de participar por entenderem ser atribuição exclusiva da Governança da Rede ou até mesmo para prestigiá-la, quando se considera o todo.

Diversamente, há uma perfeita sintonia da Governança com dirigentes da ANNIB, com relação às questões como a necessidade de adequação das unidades aos preceitos normativo-legais, à competitividade, qualidade e à internacionalização.

Constata-se, quanto aos aspectos normativo-legais, quando se evidenciam os esforços empresariais na gestão de seus negócios e o apoio possível dos governos das três esferas, que há uma significativa melhora na condução administrativa das empresas e nas atividades encetadas pela Rede estudada.

- b) Quanto a gargalos, vê-se, pela aplicação de estratégias pensadas pela Governança da Rede, a efetivação e consolidação de progressos como:

A legalização/criação do *campus* da UTFPR, em Apucarana;

Uma infra-estrutura voltada para o setor, proporcionando oportunidade na promoção, capacitação e aprimoramento da força de trabalho local e regional;

A criação e organização de eventos como a EXPOBONÉ, a participação em grandes feiras como a EXPOBRINDÍCE e a FENIN. A efetivação de consórcios visando a internacionalização e, com as Associações, as rodadas de negócios, promoção de produtos e da cidade de Apucarana, agregando valor, melhorando as habilidades técnicas, administrativa e o comportamental em toda a rede;

Outro evento importante, que só ocorreu e se efetivou por consequência da submissão a um arcabouço administrativo-jurídico da Governança e das empresas filiadas às Associações, foi a inserção do APL no PEIEx - Projeto Extensão Industrial Exportadora – estabelecendo regras na condução administrativa do APL em face da Política Industrial do Governo Federal, exigindo, além dos aspectos já citados, um

comprometimento com as instituições locais de ensino e pesquisa, com outros atores e com a dinâmica do APL.

Por tais eventos, além dos já explicitados no estudo de evolução das fases, é que o APL, reafirma-se, pode ser considerado como estando na mais adiantada, isto é, fase quatro, apesar das deficiências enumeradas nas análises e conclusões.

4.8 ANÁLISES À LUZ DOS ASPECTOS NORMATIVO-LEGAIS, INOVAÇÃO, ESTRATÉGIA E CUSTOS DE TRANSAÇÃO

4.8.1 *Sobre os aspectos normativo-legais*

Constata-se, em acordo com Scott (2003) e Zimmerman (2001), que somente através da adequação às exigências mínimas em aspectos normativo-legais, é que o APL/Governança e as Associações, puderam atuar e serem mais beneficiadas com a aquisição de recursos materiais, obtenção de financiamentos para o desenvolvimento organizacional e seu crescimento, bem como a inserção perante organismos internacionais, visando negociações futuras;

A legalização da Rede de Cooperação Organizacional, não pode ser vista apenas como um pacote obrigacional. Alinhado com a visão de Scott (2001), as Ações da Governança sobre regras, padrões e expectativas criadas pelas associações e agências governamentais, no sentido de sensibilização das “ilegais” têm permitido o aumento da capacidade produtiva do APL com a dinamização de ações sobre vários aspectos e em maior número. Pode, inclusive, envolver sanções àquelas que não atendam as exigências do ambiente institucional, pois, a legitimidade regulativa subentende que o negócio deve operar de acordo com as normas legais.

O desenvolvimento das novas empresas e a inserção daquelas que se consideram marginalizadas em vista a deficiente normatização, se apresenta como um desafio que tem que ser enfrentado para o maior desenvolvimento do Arranjo Produtivo, mormente com vistas ao comércio exterior e frente às exigências da globalização mais efetiva, em acordo com a ótica de Venkatraman (1997).

Alinhado com Lounsbury e Glynn (2001), parcela dos empreendedores estão compreendendo que as dificuldades em captar recursos e em criar riqueza, são

também decorrentes do não atendimento às normas, exigindo deles a adequação às leis pertinentes, para participarem das ações da Rede e obter legitimidade e acesso a recursos.

O APL apresenta considerável alinhamento ao que é proposto por Kotler (2000), eis que, sinergicamente, a Governança: a) motiva, fomenta e patrocina ações/decisões como uma “prestação de serviços administrativos e jurídicos” em auxílio às ilegais para que se adaptem às normativo-legais; b) interage com o poder público para “desburocratização” de procedimentos; c) viabiliza viagens e consórcios para a criação de oportunidades negociais; d) atua junto a entes governamentais com vistas à “proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas” que atuam fora de parâmetros mínimos aceitáveis.

Em sinergia com Bulgacov *et al* (2007), Daft (1999) e Ribeiro (2007), a Governança, se refere aos aspectos normativo-legais como uma estratégia política com vistas à harmonização, à idéia de gestão proba e transparente, harmonizando a busca pelo lucro e se constituindo como uma Governança que privilegia o uso de leis para a resolução de conflitos e incertezas, procurando alavancar o comércio e as práticas comerciais, compatibilizando interesses daqueles que se relacionam na Rede Organizacional (governanças, administradores, comunidade e *stakeholders*).

Quanto à regulação das relações entre indivíduos e entre esses e as organizações, na proposta de Tavares, (2000), o APL, como um todo, carece de um melhor alinhamento. Verifica-se que existem empresas que regulam suas ações conforme aspectos normativo-legais em vigor, mas que significativo número de denominadas facções e algumas “piratas do setor”, em nada atendem aos preceitos legais – vivem na marginalidade.

Quanto ao impacto das interações, para a Governança e os gestores das Associações, alinhadas com Bulgacov *et al* (2007), ao discutirem sobre os destinos das empresas, se constata que um ou outro dirigente, pouco se interessa ou não tem a adequada compreensão do que sejam os aspectos normativo-legais, carecendo de melhor visão e ação de responsabilidade social. Deveriam pugnar por um alinhamento de ações estratégicas entre parceiros e agentes externos, vitais, em face da complexidade das organizações e de sua distinção. O APL começa a enxergar que o mundo atual exige que as organizações interajam, respeitem normas, reajam ante os preceitos normativo-legais inadequados, ou, inexoravelmente, apresentarão um resultado muito aquém do esperado.

Sob a visão de Harbison e Pekar Jr. (1999), quanto a se pautar por normas jurídicas em função da crescente globalização, pode se afirmar que parte das empresas constitutivas do Arranjo estudado, não demonstra nenhuma concordância, pois essa parcela, além de contribuir negativamente para o conceitual do Arranjo, não segue as normas jurídicas mínimas, faz “vistas grossas” para questões de RSC e as exigências globais; não observam nenhum controle, não formam e se negam a participar de alianças e muito menos se preocupam com “balanço social”.

A parte do APL legal e as empresas constitutivas das Associações citadas estão em perfeita consonância com a proposta de Noronha e Turchi (2005), pois entendem perfeitamente que os aspectos normativo-legais são imprescindíveis na busca de investimentos, parcerias, consórcios, exportação, enfim, para o desenvolvimento de uma Rede de Cooperação Organizacional.

Sob o enfoque normativo-legal e ético, proposto por Machado Filho, (2002), somente os empresários e as empresas que fazem parte da Governança e das Associações, entendem que as leis fazem parte do ambiente institucional, que ela é moldada pelo ambiente, e que a eles cabe construir a visão legal e agir socialmente responsáveis. A “parte podre” do APL, não compreende ou faz que não entende como está afetando, negativamente, o comportamento das atividades de negócios e as relações contratuais são baseadas na formalidade e que o efetivo associativismo pode ensejar benefícios quanto a custos de transações.

Comparadas as ações do APL com as afirmativas de Ribeiro (2007), ao se referir às questões normativo-legais e governança corporativa, estão alinhadas, eis que exerce uma gestão transparente, harmoniza a busca pelo lucro e respeito a direitos, privilegia e incentiva a adoção de leis, regulamentos, práticas comerciais adequadas, compatibilizando diversos interesses de controladores, administradores, comunidade e *stakeholders*. A Governança atende ao conjunto de leis, decretos e outros instrumentos legais que as empresas utilizam para regular as relações entre si e as entidades, constituindo uma importante institucionalização de regulação transacional e operacional na busca da confiança e o resguardo da Rede estudada.

4.8.2 Sobre Inovação e Perspectiva Estratégica

O APL/Governança está alinhado com a visão de Amato Neto (2000); eis que as associações, ANNIB, ABRAFABQ e ASSIBBRA – aglomerados empresariais

- se caracterizam como uma concentração de empresas que surgiram de idéias e decisões interativas e propiciam inovações que, isoladas, não conseguiriam;

Em decorrência de processos inovativos e exigências mercadológicas surgiram novas empresas originárias das necessidades de outras. Dentre elas, a Indústria Taicry, que não atua na área de confecções, mas fabrica máquinas para o setor, configurando-se em mais um *Spin-off*, cujo desenvolvimento está intimamente relacionado à Rede - um potencial e habilidade inerente ao APL de inovar.

No mesmo sentido, o alcance de procedimentais tecnológicos com agregação de valor como, por exemplo, a “*aba inteligente*” e “*aba sem memória*”, são *inovações que* se alinham com a proposta da PINTEC (2006) e a visão expressada por Pavitt (1990), por se tratar de novo ou produto alterado substancialmente. Os benefícios advindos de P & D, aceitação da nova tecnologia e o ganho mercadológico, são decorrentes de inovações em máquinas e produtos.

Numa linha análoga à visão de Delorenzo Neto (1975), o desenvolvimento de máquinas, geração de empregos e inovação nas tarefas, levaram ao conhecimento criador e cujas novas tecnologias, hoje essenciais à condução empresarial com maior rapidez e melhor qualidade. As inovações surgem da demanda/necessidade de clientes, havendo motivação para inovação que se origina de uma consciência coletiva, experimentação, interesse e atenção para um novo produto decorrente de ações internas ligadas à P & D, dentro da Rede com o início de processos formais de troca de conhecimentos, feedback e um incremento às exigências normativo-legais;

A Governança do APL e das Associações ao exigirem parâmetros mínimos para a inclusão de novas associadas, alinham-se com Cassiolato e Lastres (1998), quando passam a participar de um segundo núcleo de dinamismo tecno-econômico, desenvolvendo novas tecnologias, com uma inserção às mudanças com maior rapidez criativa e desenvolvimento de produtos por via de sistemas computadorizados.

No processo inovativo, verifica-se que determinadas informações e conhecimentos podem ser facilmente transferíveis, sendo possível se adaptar às rápidas mudanças que ocorrem globalmente – inovações e avanços tecnológicos, mercados, desenvolvimento de empresas e economia – (*Joseph Schumpeter*), gerando novos processos, inovações e procedimentais no APL, possibilitando

crescimento econômico e organizacional. Por consequência, as unidades empresariais que optam pelo não atendimento às leis, continuam marginalizadas.

Sobre inovações incremental e radical, em concordância com Lemos (2006); Kotler (2000) existem procedimentos como a evolução da eficiência técnica, novas indústrias, aumento da produtividade/qualidade e redução de custos, ganhos em competitividade, diminuição da rejeição dos produtos com avanço mercadológico e conseqüente maior satisfação dos consumidores.

Ainda, com relação ao *spin-off* produzido na Rede, alinhado com Cowan, Foray, Lundvall e Borrás, (1998), se registra a tendência à expansão de conhecimentos codificados e armazenados, com a transferência procedimental, sua reutilização e comercialização, por via do produto acabado, com menores custos.

A Governança do APL se utiliza de vários procedimentos e táticas sobre o elemento social, procurando minimizar disfunções empresariais decorrentes de comportamentos pessoais, consentâneo com a conceituação sobre o conteúdo estratégico emitido por Ansoff (1980);

O posicionamento expressado pela Governança e as Associações ABRAFABQ e ASSIBBRA, relativamente ao gerenciamento do recurso “conhecimento estratégico compartilhado nos diversos níveis”, permitiu, interorganizacionalmente, novas práticas produtivas e “reformulação de processos e práticas administrativas” estando, portanto, em concordância com os ensinamentos propostos por Hamel; Prahalad (1990) e Kaplan; Norton (2000).

As ações de motivação e assessoramento para a legalização de unidades da Rede, levadas a cabo pela Governança e as Associações citadas, demonstram a importância das múltiplas influências de diversas áreas do conhecimento humano, dentre eles o Direito, a Sociologia Geral, a Psicologia e a Sociologia Aplicada à Administração. Destaque-se que o atual Presidente da Governança, demonstra possuir consideráveis habilidades técnicas, administrativas e humanas, influenciando o comportamento de executivos e gestores para o cumprimento das normas legais reconhecidas pelo grupo e a legitimação de papéis sociais e seu atendimento, o que em muito diz respeito e se aplica neste estudo.

Em concordância com Bulgacov *et al* (2007), a Governança entende que, não propositalmente, as ilegais geram conflitos para o setor e o processo político de condução do Arranjo Produtivo deve privilegiar situações nas quais é necessário

alinhar interesses divergentes com os interesses mais amplos da estrutura em uma Rede de Cooperação Organizacional.

Em sintonia com Mintzberg *et al* (2000), constata-se que as governanças da Rede e das Associações, como Arranjo, assumem o papel de estrategistas, mesmo não o sabendo e por isso mesmo, muitas vezes de maneira informal, agem com rapidez e mediante a comunicação verbal, para atender as demandas e rotinas organizacionais, apesar do mito de que o gerente eficaz planeja, delega e depois simplesmente responde a exceções imprevistas.

É pressuposto, ao se tratar da multidisciplinaridade do tema, que este estudo evidencia e apresenta o Direito como tal em benefício da Administração Empresarial. Nesse sentido, alinhado com Bulgacov *et al* (2007), as governanças da Rede e Associações, corroboram que o Brasil se apresenta como retardatário quando comparado a países mais desenvolvidos e que o enfoque normativo-legal é uma forma de contribuição para diminuir a distância com relação ao atraso no campo acadêmico, permitindo melhor entendimento, explicando as especificidades das unidades e a forma como o desenvolvimento acontece nas diferentes regiões e localidades.

Relativamente à estratégia mercadológica e procedimentos normativo-legais, a Rede de Cooperação Organizacional foi pressionada para uma mudança comportamental decorrente da propalada crise e a entrada de similares chineses, eis que, só recentemente passaram a prospectar novos nichos. Considera-se como um alinhamento estratégico retardado se comparado sob a ótica de Ansoff e McDonnell (1993), quando conceituam estratégia e enfatizam que o “relacionamento acontece através de decisões sobre produtos e tecnologias a serem desenvolvidos e de onde e para quem os produtos serão vendidos através da conquista de alguma vantagem sobre os concorrentes”.

Não há um perfeito alinhamento entre as ações e os resultados, a considerar a Bulgacov *et al* (2007) e Henderson (1989), quanto às estratégias de produção, condução empresarial, mercados e processos organizacionais com a finalidade de obtenção de resultados sócio-econômicos, em função do atraso nas decisões. Sob tais estratégias, as que foram adotadas pelo APL, não se configuram como mudanças rápidas em relacionamentos competitivos, pois, as ações se limitaram a buscar visões de tecnologias para uma tentativa de competitividade com outros mercados. O que se conseguiu, foi tão somente a taxaço do boné chinês, sobre

valor mínimo a ser considerado para os produtos que entram no País a preços competitivos e/ou subfaturados.

Entretanto, está em acordo com Daft (2006) e Tavares (2000), já que as ações procuram formular e implementar estratégias visando a uma adequação competitiva com vistas à intensificação do ritmo e o conhecimento de práticas para a adequação das mudanças organizacionais, necessárias.

Ao envolver executivos especialistas dirigentes de grupos temáticos estudados e o comprometimento de gestores da Governança, ASSIBBRA, ABRAFABQ e ANNIB, na formulação e implementação de seus objetivos estratégicos, o APL demonstra concordância com Bateman; Snell (1998) e Ansoff; McDonnell (1993), pois os documentos estudados fixam bem o desenvolvimento de uma administração estratégica que se preocupa em alcançar as metas compatíveis com o atual estágio organizacional sem se despreocupar com as exigências do ambiente empresarial.

Num relacionamento com Porter (1986), relativamente à essência da formulação estratégica infere-se que ao se confrontar com “antagônica vantagem competitiva”, (oferta de bonés oriundos da China e outras), a governança adota uma estratégia defensiva para o setor, com vistas a enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e obter retorno sobre o investimento (*ROI*); adota estratégia genérica de liderança no custo total, buscando cortar custos, quando as associações atuam cooperativamente.

A Governança e a ANNIB, em estratégia competitiva, além de procurar novos nichos, enfatiza a concentração de forças no mercado nacional já que algumas de suas indústrias apresentam capacidade ociosa, embasando tal opção nos enfoques do custo e da diferenciação, para o setor.

A concordância é parcial com a visão de Henderson e Venkatraman (1993), relativamente a alinhamento estratégico já que há desempenho econômico relacionado com a habilidade do gerenciamento e as condições fornecidas para as três Associações e o APL se estruturarem. O alinhamento estratégico não se dá por isolado e sim por processo contínuo de mudança e adaptação em que as empresas filiadas transacionam conhecimentos e ensejam ações com vistas às novas tecnologias, competitividade, etc. É um alinhamento parcial porque dessas condições se excetua as empresas que não atendem o mínimo do arcabouço normativo-legal, exigido.

Finalmente, constata-se um alinhamento entre as ações desenvolvidas pelo Arranjo Produtivo como um todo, em consonância com os objetivos e com a proposta de alinhamento estratégico formulado pelo autor, eis que é através do envolvimento de todos que há melhora na integração de metas e a racional concretização dos objetivos globais. Ainda, permite um adequado perfilamento das estratégias de produto, qualidade, preço, mercado, recursos e tecnologia entre as Associações e entre essas e a Governança e as demais entidades participantes.

4.8.3 Sobre Custos de Transação

Quanto às características das Empresas que atendem os preceitos legais, portanto, uma análise parcial do setor do APL, encontra-se concordância com Pessali (1999), quando se infere que a preocupação maior do gestor é com relação às atividades de produção e vendas. Como característica preliminar, vê-se uma despreocupação com as questões relativas a custos para, só depois, vislumbrar o “peso financeiro” decorrente das atividades de apoio às atividades-fins como treinamento, obrigações sociais, custos de manutenção, estoques, gestão e outras, isto é, àquelas atividades-meios que dão suporte às atividades-fins.

Considerada as Unidades, numa das fases do processo produtivo, constata-se alinhamento quanto a TCT - Williamson (1975), quando formalizam ações que visam à economia em custos transacionais, apesar de que somente ao se deparar com a Contabilidade é que o gestor demonstra uma maior preocupação com custos e benefícios que podem ser atribuídos a atitudes comportamentais alternativas, por exemplo, o associativismo, da Unidade Empresarial.

Analisando o relacionamento interorganizacional, as transações, fluxos e ligações de recursos, sob a perspectiva econômica, a TCT fica adstrita a aspectos contratuais, visto a dependência entre os integrantes e o surgimento de novas oportunidades. Por outro ângulo, ao se analisar a forma como aspectos normativo-legais interferem no alinhamento estratégico da Rede, verifica-se que há um número pequeno de interdisciplinaridade Administração-Direito, em acordo com Williamson, (2000); Bohes; Segatto-Mendes (2006) e Oliver, (1990).

Mais pontualmente e em sintonia com Williamson, (1975); Bohes; Segatto-Mendes (2006) e Oliver, (1990), quanto a CTs, embasado em questões como a confiança entre as organizações do APL que atendem os aspectos normativo-legais

e as associadas à ASSIBBRA, ABRAFABQ e ANNIB, estrategicamente compreendem os benefícios advindos dos relacionamentos interorganizacionais, pois, as ações e as relações cooperativas, positivamente se constituem em mecanismos constantemente influenciados por ações de seus integrantes e até mesmo de outras empresas e instituições externas à Rede.

A se considerar toda a estrutura, verifica-se, sob o que enfatiza Pessali (1999), que para a governança das empresas que congregam as três associações e a grupo gestor do APL, o fato das atividades demandarem custos para a confecção de documentos, assistência jurídica e contábil, manutenção de registros, etc., trata-se de uma necessidade, onde os conjuntos de características das transações de toda a ordem são determinantes da forma de organização da produção ou serviço a que o APL se propõe.

Quando se relaciona/compara a Rede com a visão expressada por Alcoforado (2002), constata-se que a estruturação das unidades, permite um avanço na compreensão do papel dos custos de transação, considerando que a aquisição de matéria-prima ocorre de forma cooperativa. Também, quando empresas adquirem/produzem parte de seus equipamentos a partir de *spin-offs* e optam por fornecedores de acessórios da cidade, conseguindo diminuição de custos transacionais, identificando a melhor opção para as empresas associadas, explorando as vantagens contingentes sobre o mercado e vice versa.

Em consonância com Williamson (1975), as empresas da Rede que atuam em conformidade com os aspectos normativo-legais, identificam contribuições da teoria da organização, pois agindo sob a égide legal, obtém suporte para a elaboração de estruturas de governança institucional, buscando a concretização de objetivos pré-determinados e o desenvolvimento de iniciativas cooperadas. Acrescente-se que sob a égide da TCT, o Estado se obriga a responder à organização em questões burocráticas, buscando otimizar a eficiência e podendo destacar aspectos positivos que poderiam passar despercebidos aos dirigentes como, por exemplo, uma maior racionalidade na relação custo-eficácia.

As Associações ASSIBBRA E ABRAFABQ, têm suas representatividades em perfeito alinhamento com o pensamento expressado por Balestrin e Vargas (2004), pois visam reduzir os custos de transação pelo aumento de confiança entre os participantes, diminuindo a incerteza e possibilitando trocas, rapidez, etc., com vantagens para ambas as partes, portanto em perfeita harmonização com a TCT.

Da mesma forma, sob a visão de Bulgacov e Verdu (2001); Daft (1999); Freeman, (1991); Nohria, (1992); Powell, (1994); Castells, (1999), há uma dinamização alinhada das Unidades estudadas já que elas podem escolher e construir relacionamentos de maneiras diferentes do que o fazem as demais, na estrutura da Rede relacional, escolhendo parceiros preferenciais que é o que vem fazendo as três Associações através da ação cooperativa, mediante uma atuação conjunta na busca de insumos com melhores preços, ampliando a capacidade de negociação.

Ao se comparar a atuação da Rede de Cooperação Organizacional ao posicionamento de Farina (1997), em custos de transação, se constata uma diluição dos custos e se prima por uma manutenção da existente reputação legitimada por parte dos agentes envolvidos nas transações e o aproveitamento de ações oportunistas. Assim, o custo de elaboração de uma ação associativa e contratual é menor, pois ocorre em uma única transação e, a partir da repetição de tais transações o custo da ação se dilui. É ainda possível que as partes envolvidas adquiram conhecimento umas das outras, reduzam a incerteza, ganhem em reputação em torno da cooperativa e, construam um compromisso confiável entre associadas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Os levantamentos e as análises sobre os alinhamentos/desalinhamentos estratégicos entre o Arranjo e as Associações ABRAFABQ, ASSIBBRA e ANNIB, sob a ótica dos aspectos normativo-legais contribuem para a elucidação de uma série de questões em benefício dos gestores das unidades. Também permite prescrever que o empresariado deva se adequar aos preceitos normativos hoje vigentes e sugeridos, com vistas a sanar as deficiências decorrentes da ausência de tais preceitos, ao mesmo tempo em que suscitam novas questões e evidenciam a necessidade de aprofundamento conceitual e empírico a respeito do assunto.

Em termos de Brasil, o presente estudo atualiza as afirmativas dos autores citados quanto aos instrumentos legais utilizados na conformação das unidades citadas e o universo empresarial da Rede e destaca a importância dos aspectos normativo-legais em face da modificação e da aprovação de novas leis. A par disso, permite evidenciar e recomendar que as atividades de gestão empresarial devam ser dotadas de instrumentos internos, administrativa e juridicamente legais, para auxiliarem as governanças em termos de condução do negócio empresarial e da RSC com vistas à adoção de comportamentos que ensejem uma melhor *performance* econômica e paz no sistema social empresarial.

Neste sentido, constata-se que parte significativa do empresariado apresenta uma deficiente visão gerencial quanto ao que o Direito possibilita como prerrogativas para o exercício do poder hierárquico, na condução da organização/empresa, por intermédio de uma “norma interna” com características de total legalidade. Ressalte-se que o poder regulamentador do empregador encontra limitações no arcabouço jurídico vigente, não podendo se sobrepor ou contrariar dispositivos legais.

Através de tal norma interna, o Administrador, no exercício do seu poder diretivo, pode emitir comandos técnicos e administrativos quanto à forma de produção, ao tempo de execução e finalidade de dar destinação concreta à força de trabalho, que, por via do contrato, o empregado coloca à disposição do empregador.

Conforma-se assim, o exercício do poder disciplinador para assegurar o cumprimento das normas, a prestação do trabalho, a preservação da ordem interna, possibilitando a aplicação de sanções contratuais pactuadas, quando não atendidas pelo subordinado.

O que se detecta é que considerável número de Administradores ainda não compreenderam suas possibilidades e potencialidades como detentores de atribuições legislativa, executiva (ou administrativa) e a judiciária (Gonçalves, 1980).

É pressuposto que tais possibilidades podem ser entendidas, na prática, pelo exercício do poder da governança sobre sua força de trabalho, a partir da existência legal da unidade empresarial, até mesmo pelo cumprimento da responsabilidade social empresarial (RSE), da seguinte forma:

a) O Poder Legislativo: que se efetiva quando são baixadas as normas de conduta frente à organização empresarial, que regem a atividade humana, por intermédio do estatuto, regulamento interno, normas de trabalho ou a fixação das condições de funcionamento da empresa na sua exploração e a organização interna do trabalho;

b) O Poder Executivo (ou administrativo): pelo exercício da administração interna e externa da organização, quando se emitem diretrizes de ordem financeira e econômica, determinações comportamentais de subordinados, ordens de serviço, avisos, demanda de atividades extras, exigências éticas, que são formas típicas de realização do poder diretivo do gestor;

c) O Poder Judiciário: que se configura na possibilidade de julgamento e aplicação de sanção a subordinado, cuja conduta se revele desconforme com o ordenamento normativo da organização, como, por exemplo, às considerações de faltas injustificadas, dispensa por justa causa, suspensão e outras atitudes que evidenciem uma punição por descumprimento normativo.

Na Rede de Cooperação Organizacional estudada, as mudanças institucionais ocorrem de forma lenta e pressionadas pela sentida evolução tecnológica que obriga o APL à intensificação do fluxo informacional, à internacionalização dos mercados e a novos marcos regulatórios.

Um volume significativo de unidades do APL não está legalizado, o que tem obrigado a Governança a desenvolver ações visando à manutenção de uma imagem positiva e recuperar a reputação, como um processo de preocupação com o

comportamento ético, moral e socialmente responsável quando se adota preceitos normativo-legais para a excelência da convivência social e à internacionalização.

Constata-se a concordância atitudinal com relação ao proposto por Whetten e Leung (1979), quando se verifica que as Governanças da Rede e das Associações estabelecem normativas de legalidade administrativa para a admissão de novas filiadas, delimitando as relações interorganizacionais em termos de interatividade, custos, consórcios, preços e sinalizando como suficiente para a existência da empresa, o cumprimento aos aspectos normativo-legais e o conseqüente estabelecimento equânime do *R/O*.

Com maior evidenciação, o debate travado e que permeou este estudo, é com relação à essência jurídico-legal que envolve as instituições e a vida de todo cidadão, nem sempre adequadamente visualizadas pelos empresários em face de preconceitos arraigados, de visões corporativas distintas sobre a dinâmica do sistema social denominado empresa e a sua importância para a sociedade.

Destaque-se, alinhado com o referencial, a importância dos aspectos normativo-legais que captam com clareza a necessidade de adequação empresarial às leis em função de exigências internas e de *stakeholders*, quando o enfoque é que as empresas devem se pautar por objetivos claros de criação de valor e que as ações de seus gestores devem permear um balizamento jurídico-institucional como exigência global para a inserção negocial.

Quando se afirma que as inovações, inter-relacionamento, consórcio e parcerias, dependem em muito do envolvimento dos empresários, decorre mais uma crítica. É que, não se encontra um alinhamento do proposto como normativa da Rede em relação a considerável número de suas unidades produtivas - as não legalmente constituídas - e, portanto, marginais, sem perspectiva de evolução, sem a vinculação ao Arranjo Produtivo e/ou Associações, com vistas à extinção de gargalos, desenvolvimento e evolução de ações em proveito de toda a estrutura e do crescimento regional.

No estudo do ciclo de vida do APL, foram levados em conta características como infra-estruturas econômico-territorial e de pesquisa, fatores culturais, políticos e sociais locais, capacidade de inovação, interdependências produtivas, especialidade, mobilização e atuação da Governança como fundamentais para que tal estrutura se consolidasse como na fase quatro – a mais adiantada. Consideraram-se também os níveis de cooperação estratégicos, compartilhamento,

interdependências produtivas, a participação de agentes públicos, ações para internacionalização, custos operacionais com vistas à competitividade e o enfrentamento de crises ensejadas por um mundo mais efetivamente globalizado.

As três Associações, alinhadas com a Rede, reconhecem o poder da Governança e a considera como primordial para a mobilização de organizações, planejamento, assessoramento, capacitação técnica em parceria com outras instituições públicas e privadas, a internacionalização comercial, sendo imprescindível para as atividades de Direção, Coordenação e Controle dos resultados que pretende estruturalmente e que o Arranjo Produtivo não se consolidaria sem uma governança forte e atuante.

O relacionamento existente entre a Governança da Rede e as Associações, decorre da necessidade de uma contemporização organizacional, lógica e exigida em face da aquisição de novos conhecimentos, inserção em novos nichos, maior compartilhamento e cooperação que são condições-chaves para a adequação e o enfrentamento exigido pela mais efetiva e rápida globalização. Entretanto, um grande número de unidades não legalizadas não participa desse processo e a Governança apresenta-se como impotente para que tais unidades convirjam para a necessária legalização.

Relativamente aos “fatos concorrentes ao processo dissertativo”, as ações da Governança ocorreram de forma alinhada com suas atribuições normativas, pois o que se verificou foi uma relação entre a atuação e o que consta como demanda de prática, principalmente com vistas à diminuição de gargalos.

Quanto à proibição de bonés em propagandas político-eleitorais, o setor envia esforços para encontrar novos consumidores, dentre eles o próprio Estado, por via de injunções junto aos poderes Executivos e Legislativos Federais no sentido de aprovação de normativa para inclusão do produto como parte do uniforme escolar. Ainda, atua sobre a entrada de bonés contrabandeados e/ou importação subfaturada, exercendo pressão para a elaboração de dispositivo fiscal/tributário taxando o boné em um valor mínimo como base de cálculo para importação.

Quanto ao pretendido aumento de demanda do uso de bonés, APL e Associações atuam junto a entes governamentais, com vistas à aprovação de lei para tornar obrigatório o seu uso em escolas públicas de 1º grau. Enfim, a Governança procura agir com habilidade atenuando desgastes e contraposições, criando um clima de alinhamento de iniciativas, distribuindo tarefas e

responsabilidades visando ao êxito da categoria, privilegiando o consenso e obtendo o respeito do setor.

Em resposta a questionamentos sobre alinhamento horizontal e vertical, em estratégias e em instrumentos normativos do APL com as Associações ASSIBBRA e ABRAFABQ e entre elas, ele existe. Não existe, entretanto, completamente, entre as duas associações citadas e a ANNIB, por esta ter finalidades e objetivos diferentes. Entretanto, esta última, está em sintonia com a Governança do APL por caminhar na busca de objetivos próprios estabelecidos pelo Comitê Gestor, sem antagonismos e em concordância com os propósitos maiores da Rede.

Ao focar a principal disciplina deste estudo – a Administração de Empresas - é oportuno afirmar que o enfoque mais incisivo do Direito, como uma interdisciplinaridade, agrega valor para o estudo da Rede de Cooperação especificada e as organizações que dela fazem parte, permitindo uma maior harmonização com as aspirações do mundo contemporâneo no domínio das atividades empresariais, sendo inegável a sua utilização na conformação das organizações.

Os aspectos normativo-legais encontrados na Rede ou quando detectados os prejuízos que demandam pela sua omissão ou desvirtuamento, demonstram que o Direito está consolidado como mais um campo interdisciplinar de inquestionável magnitude, em face do todo exposto.

Neste raciocínio e constatação, quando se estabelece como problema de pesquisa, **“de que forma os fatores normativo-legais da Governança interferem no alinhamento estrutural”**, foi constante preocupação encontrar uma forma de adequação da linguagem jurídica com a administrativa e vice-versa, objetivando facilitar a compreensão para as governanças empresariais do setor. Ao mesmo tempo, procurou-se evidenciar a interdisciplinaridade à Academia e recomendar a sua adoção como tal, pois a esta cabe a função de proporcionar a socialização e evolução do conhecimento.

Portanto, procurou-se evitar formalidades excessivamente técnicas, excluir ou adjetivar os termos mais complexos, privilegiando mais a forma administrativa em detrimento da matéria jurídica. É necessário, entretanto, compreender que a empresa, como instituição social, é uma sociedade política, eivada de aspectos jurídicos, no sentido de que há o exercício de uma ação governamental no ambiente empresarial, independentemente do que pensam ou desejam as governanças.

A composição de valores formais da Administração privada com os da técnica do Direito é um ideal a ser atingido, até mesmo porque a linguagem jurídica é inseparável do conteúdo essencial da atividade administrativa.

Com um viés pedagógico e em função do limitado conhecimento por parte de significativo número de empresários, considera-se que a socialização da Administração e do Direito é atribuição acadêmica com prevalência do interesse coletivo sobre o individual e que as ações ocorram numa dimensão superior de sentido técnico, legal, ético e moral.

A se considerar, tamanhas sejam as forças que atuam neste mundo em incessante transformação, não devem prevalecer, nem ao administrador e nem ao advogado, o papel melancólico de, passivamente, acompanharem os acontecimentos, sem interferir no processo histórico. Afinal, a Administração Empresarial tem, no Direito, a fonte de regulação da atividade negocial, disciplinando os interesses que se contrapõem, se interferem e se influenciam em virtude de conflitos entre as categorias, determinando o que deve prevalecer, qual deve ser satisfeito, sempre buscando a realização da justiça, que justifica o Direito.

A Governança empresarial deve volver os olhos atentamente para o futuro, sem temor dele, seja breve ou longínquo que se possa ter a obra realizada. Procedimentos administrativos, normas jurídicas, códigos intocáveis e definitivos não os há e nem haveria vantagens em tê-los, pois sua inamovibilidade ou perpetuação significaria a perda do que há de mais altivo no ser humano – o desejo de perfectibilidade.

Tal qual uma Empresa ou uma Rede, a Administração e o Direito não devem ser estáticos ou cristalizados. A mutabilidade das leis possibilita a conformação das estruturas organizacionais às novas exigências globais, com segurança e, ante as habilidades gerenciais, permite o prosseguimento da atividade empresarial com vistas ao desempenho racional, à evolução com RSC, ao crescimento e geração de emprego e renda e o desenvolvimento da Nação.

As conclusões permitem também afirmar que para a Administração Empresarial, os aspectos normativo-legais em Rede e o dever de sua observância merecem especial enfoque, com a maior transparência e fidedignidade das ações e informações tendo em vista o interesse público não só quanto às autoridades governamentais, mas também com relação aos cidadãos, em geral, com vistas à

satisfação dos *stakeholders* e pela própria necessidade de submissão, pura e simples, ao estado de Direito.

As informações sugerem que não há por parte de todos os envolvidos uma preocupação para além dos propósitos formais; nem sempre os aspectos normativo-legais pré-estabelecidos atendem as inúmeras exigências estruturais, ocorrendo decisões que se caracterizam pela informalidade e que, aceitas, são validadas visando ao atendimento das necessidades de participantes internos e externos às empresas. Como tais ocorrências não são, sempre, estrategicamente consideradas no processo de planejamento ou expurgadas, quando inapropriadas, sugere-se um controle e análise mais eficaz e o aproveitamento do que se tem como *feedback* com vistas à sua inclusão no novo planejamento e propiciar uma melhor gestão.

Interpretando opiniões dos entrevistados, pode-se afirmar de forma conclusiva que o desempenho de significativo número de unidades empresariais do Arranjo Produtivo não terá sucesso se não representarem apenas estruturas e formalizações procedimentais de seus gestores. É necessário disseminar atitudes e comportamentos adequados na gerência e posteriormente por todos os níveis da organização. Somente a partir destas premissas é que terão maior efeito e a efetiva RSE se caracterizará como uma adequada gestão sobre o sistema social empresarial.

A pesquisa contempla mais uma contribuição ao discriminar e apresentar um atual conjunto de critérios normativo-legais (anexo 01) para que as organizações se enquadrem às leis do País, utilizando as atuais e melhores práticas de gestão e para que, adequadamente, se insiram no universo empresarial, com vistas a impulsionar a economia.

Afinal, institucionalmente a Rede de Cooperação Organizacional deve perseguir a visão de futuro, contribuir para que as MPMEs se tornem mais competitivas e sustentáveis, construir um ambiente relacional favorável mesmo que com um índice mínimo de formalização aceitável e colaborar para que as organizações se constituam em um significativo fator de desenvolvimento local, regional e da Nação.

5.2 SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

Outros estudos podem ser desenvolvidos nas mais variadas dimensões e questionamentos do arcabouço jurídico-normativo pré-existente ou quanto a sua precariedade, em uma Rede de Cooperação Organizacional. Entretanto, neste caso, devem ser consideradas as analogias e comparações entre outros tipos organizacionais, grupos de empresários, sindicatos, profissionais liberais, autoridades e *stakeholders*, distintos, com vistas a buscar e analisar as diferentes percepções destes grupos sobre a temática dos aspectos normativo-legais, alinhamento estratégico e TCT, em idêntico formato de Arranjo Produtivo.

O aprofundamento desta discussão também é pertinente ao se detectar que o estudo levanta evidências de formas alternativas de atuação organizacional com base em pressupostos da Teoria dos Custos de Transação e enseja economia de custos empresariais pela intermediação associativista em algumas tarefas operacionais.

Com certeza, outras pesquisas, inclusive quantitativas, poderão com maior profundidade, investigar as diferenças comportamentais de percepção e atuação em outros ambientes organizacionais e como essas diferenças podem permitir, a despeito de limitações, um melhor compreensão da conduta gerencial e o cumprimento a preceitos normativo-legais. Cumprimento de normas legais, não somente por temor da sanção, mas, acima de tudo, por uma atitude empresarial solidária e responsável com vistas aos negócios empresariais, a demonstrar a força das Instituições que agem conjuntamente e ao desenvolvimento social.

REFERÊNCIAS

- ABIB, G. **Os Componentes Informacionais e seus Efeitos como Recurso Competitivo nas Cooperativas**; Dissertação de Mestrado, UFPR. Curitiba: 2006.
- ABREU, J. C. **Estratégia e oportunidades locais**: um estudo sobre rede dinâmica em aglomerados (..) Tese de Doutorado. PEP/COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.
- ALBAGLI, S.; BRITO, J. **Glossário de ASPILs**. Rio de Janeiro: 2003. Disponível em: www.ie.ufrj.br/redesist. Acesso em 22.07.2008.
- ALCOFORADO, I. G. **Mercado, ambiente e arranjo institucional**: a contribuição neo institucionalista. Nota Técnica. Beja: ESTIG, 2002.
- ALDRICH, Howard; FIOLE, C. Marlene. **Fools rush in? The institutional context of industry creation**. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 4, 1994.
- _____, H.; **The institutional context of industry creation**. *Academy of Management Review*, 1979.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas. São Paulo: Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.
- ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial, São Paulo: Atlas, 1991.
- _____, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____, H. I. **Strategic Issue Management: Strategic Management Journal**, v, II, apr./june 1980.
- ARAÚJO, L. H. L. Et al. **Implantando inteligência competitiva nas organizações**. Disponível em: www.portalpeg.eb.mil.br/artigos/competi. Acesso: 22.11.2007.
- ARAUJO, M. C. S. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 2003.
- ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DO ESTADO DO PARANÁ: **Identificação, caracterização e construção de tipologia** – IPARDES – 2006.
- BALESTRIN, A.; VARGAS L. M. **A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs**: Teorizações e Evidências. São Paulo: RAC, Edição Especial, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**, Lisboa: Edições 70, 2002 e texto inserto em GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais, São Paulo: Saraiva, 2006.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Addison-Wesley: 1997.

_____. **The resourced-based theory of the firm**. Organization Science, 1996.

BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. **Administração: Construindo a Vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998, 2000.

BATISTA, E. O. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. Saraiva. São Paulo: 2004.

BECHARA, M. **Governança Corporativa**, 2007. Disponível em: *in* www.mundodomarketing.com.br. 2007. Acesso em 22.07.2008.

BERNARDES, C. **Sociologia Aplicada à Administração: O Comportamento Organizacional**, SP: Atlas, 1984.

BESSEN, G. M. V., DELGADO, P. R. **Arranjos Produtivos Locais no Paraná**. REVISTA PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO, Curitiba, n. 109; jul/dez. 2005.

BOEHS, C. G. E.; SEGATTO-MENDES, A. P. **Cooperação entre Empresas para Desenvolvimento Tecnológico: um estudo do monitoramento ao longo das fases do relacionamento**. In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica: 2006.

BORGES JR, C. V. **Características e contribuições das redes para o desenvolvimento das PMEs**. XXVIII ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 2004, Curitiba. Anais: ANPAD Curitiba

BORIN, E. C. P. **O SEBRAE e os Arranjos Produtivos Locais: o caso de Nova Friburgo/RJ**. Tese de Doutorado da UFRJ – Rio de Janeiro, 2006.

BOWDITCH, J. L. & BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRITTO, J. **Características estruturais dos clusters industriais na economia brasileira**. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2000. Disponível em www.ie.ufrj.br consulta: 11.08.2008.

_____, **Redes de firmas e eficiência técnico-produtiva: uma análise crítica da abordagem dos custos de transação**. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA DA ANPEC (Florianópolis/SC – 1994). Consulta: 11.08.2008

BULGACOV, S. *et al.* **Administração Estratégica: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, S. **Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná**. In: ENANPAD, 1997.

BULGACOV, Sérgio; CORTEZ VERDU, Fabiane, **Redes de Pesquisadores da Área de Administração: um Estudo Exploratório** - RAC, Edição Especial 2001: 163-182 163.

CAMPOS, R.; VARGAS, M. (2006) ***Forms of Governance, learning mechanisms and localized Innovation: A Comparative, analysis in Local productive Systems in Brazil***, RJ: Globelics. Conf. Internacional sobre sistemas de inovação e estratégias de Desenvolvimento para o Terceiro Milênio, Rio de Janeiro, nov. 2003.

CASAROTTO FILHO, N. **Câmara de gestão do desenvolvimento das aglomerações produtivas e redes de empresas**. SDS – SC/DESENVESC. Florianópolis, *Working Paper*, 2002, 2007.

_____, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. Atlas, São Paulo: 1998 e 1999.

_____, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. Atlas, São Paulo: 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Inovação, Globalização e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**. Nota técnica 21/98. Rio de Janeiro: REDESIST, UFRJ, 1998.

_____; _____. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. UFRJ-IE. Rio de Janeiro: 1999.

_____; _____. **“Inovação, Globalização e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico”**. In Cassiolato, J. E. e Lastres, H. M. M. *Globalização e inovação localizada*. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

_____; _____. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. UFRJ-IE. Rio de Janeiro: 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, J. D. B; SOUSA, M. J; SILVESTRE, P. H. B. **A dinâmica do arranjo produtivo local das indústrias de confecções em Goiânia entre 2000 e 2004**. Revista de Economia da UEG, Anápolis/GO: Vol. 2, DEZ/2006.

CASTRO, M. **Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: estudo de caso na Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região de Guarapuava-Pr**. Dissertação de Mestrado. UFPR, Curitiba: 2007.

CAVALCANTI, J. **A Estratégia de Atuação em Projetos de Desenvolvimento: APL e dimensões de Governança**. Nota Técnica. 2006.

CENSO INDUSTRIAL do **APL de confecções de bonés de Apucarana no Estado do Paraná**. Curitiba: IPARDES/ACIA, 2006.

CLEMENTE, E. S. **Governança corporativa e questões jurídicas concretas**. 2004.

COASE, Ronald, in Revista Econômica, *The Nature of the Firm* - (1937).

COLLA, J. E.; HEREK, M.; PIRANI, S. L. - **Universidade-Empresa: Análise do Relacionamento da FACINOR com o APL de Metais Sanitários** – in XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica – Brasília – DF, outubro 2008.

COSTA, V. M. G.; CUNHA, J. C. *The relationship between university and private enterprises: the case of the federal university of Paraná*. Balas 2000. Caracas.

COSTA, V. M. G.; CUNHA, J. C.. *The Role Of University in the Regional Development in Brazil*. In: BALAS 2001 - Annual Conference, 2001, San Diego. Anais do BALAS 2001. San Diego: BALAS, 2001. v. 1. p. 1

COWAN, R. e FORAY, D. *Économie de la codification et de la diffusion de connaissances*. Paris: Édition La Découverte, 1998 – inserto em “Inovação na Era do Conhecimento”. Lemos, C. 2006, Cap. 5.

CRESWELL, J. C. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

_____, J. C. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2003.

CUNHA, C. R.; CARRIERI, A. P. **Mapeando as relações interorganizacionais na teoria organizacional**: garimpando os principais periódicos brasileiros sobre gestão. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Atibaia: ANPAD, 2003.

DA COSTA, J.M. (2008) in “**Características Estruturais das Aglomerações Produtivas Periféricas**”, disponível em google: consulta em 13.08.2008.

DAFT, R. L., **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

_____, R. L., **Teoria e Projeto das Organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 6ª ed. 1999.

DELORENZO NETO, A. **Sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1975.

DOSI, G. in *The Nature of the Innovative Process in Dosi*. Londres: Pinter Publishers, 1998 – Citação em Português – 2007.

ERNST, D., ***Inter-firm Networks and Market Structure: Driving Forces, Barriers and Patterns of Control***, CA: University of California, 1994 – (Tradutor: Google).

FARAH, O. E.; CAVALCANTI M. **Criação e Administração de Empresas**. Faculdades Integradas Cruzeiro do Sul. São Paulo.

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F. e SAES, M.S.M., in **Competitividade: mercados, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

_____, E.M.M.Q. **Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais**: um ensaio conceitual. Revista Gestão & Produção, v.6, n.3, December - 1.997.

FERREIRA JR., H. M., SANTOS, L. D. **Sistemas e arranjos produtivos locais**: o caso do pólo de informática de Ilhéus (BA). Revista de Economia Contemporânea. Rio de Janeiro: 10(2), mai/ago/2006.

FOLLET, M. P. **Profeta do Gerenciamento**: uma celebração dos Escritos dos Anos 20. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Petrópolis: Vozes, 1972.

_____, M. **Palavras e as coisas**: uma arqueologia das ciências humanas. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

_____, M. **A ordem do discurso**. São Paulo: Loyola, 1996.

FREEMAN, C. **Networks of innovators: A synthesis of research issues**. *Research Policy*, vol. 20, n. 5, outubro de 1991.

_____, **The national system of innovation in historical perspective**. *Cambridge Journal of Economics*, v. 19, n. 1, fev./1995.

_____, "Introducion", in Dosi, G. **Technical Chang and Economic Theory**, Londres: Pinter Publishers, 1998 – inserto em "Inovação na Era do Conhecimento": 2006, Lemos, C.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (organizadores.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. **Refletindo Sobre Critérios de Qualidade da Pesquisa Qualitativa**. Gestão.org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Recife. v.3, n.2, ago.2005.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMEZ, P.; SCHLEMM, M. **Governança em Arranjos Produtivos Locais**. SLADE – Congresso Latino Americano de Estratégia, Itapema. **Anais do XVII SLADE**, 2004.

GONÇALVES, E. **Aspectos Teóricos e Práticos - o Poder Regulamentar do Empregador**. São Paulo: Sugestões Literárias S/A, 1980.

GULATI, R.; GARGIULO, M. **Where do interorganizational networks come from?** *American Journal of Sociology*. v.104, n.5, p.1439-1493, 1999.

GULATI, R. **"Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis"**. *Administrative Science Quarterly*, v.40, n.4, 1995.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. - **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, May/June, 1990.

HARBISON, J. R.; PEKAR, P. **Alianças Estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. Tradução de Maria Lúcia Leite Rosa. São Paulo: Futura, 1999.

HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In: *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. (organizadores). Rio de Janeiro: Campus, 1989, 1998.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations**. *IBM Systems Journal*, v. 32, nº 1. 1993. (tradução livre)

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic management: competitiveness and globalization – concepts and cases**. 3. ed. Cincinnati-Ohio: South-Western College Publishing, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **A governança corporativa**. Disponível em www.ibgc.org.br. Acesso em: 10 de maio de 2008.

_____. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Disponível em: www.ibgc.org.br. Acesso em 22.07.2008

IPARDES. **Identificação, caracterização, construção de tipologia na formulação de políticas para os APLs do PR: diretrizes aos APLs**. IPARDES, Curitiba: 2006.

_____. **Arranjos produtivos locais e o novo padrão de especialização regional** da indústria paranaense na década de 90. Curitiba: IPARDES, 2003.

_____. **Identificação, caracterização, construção de tipologia e apoio na formulação de políticas para os arranjos produtivos locais (APLs) do Estado do Paraná**. Etapa 1. Curitiba: IPARDES, 2005.

_____. **Identificação, caracterização, construção de tipologia e apoio na formulação de políticas para os arranjos produtivos locais do Estado do Paraná.** Etapa 2. Curitiba: IPARDES, 2005.

_____. **APLs e o novo padrão de especialização regional da indústria paranaense** e IPARDES. Curitiba: IPARDES, 2003.

KAPLAN, R.S. NORTON, D.P (2000) - ***“Having trouble with your strategy? Then map it”***, *Harvard Business Review*, v. 78, nº 5, set/out/2000.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais:** um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K.L., **Administração de Marketing – 12ª edição**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1983, 1985, 1991.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1983.

LASTRES, H. M. *et al.* **Apoio governamental e inovação localizada.** Rio de Janeiro: REDESIST, Nota Técnica 01/98, 1998.

_____; CASSIOLATO, J. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais.** 2005, disponível em www.sinal.redesist.ie.ufrj.br.

LEMOS, C.; **Redes para a inovação:** estudo de caso de rede regional no Brasil. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1996.

LEMOS, C. **Inovação na Era do Conhecimento;** Inovação em Redes. 2006.

LOUNSBURY, Michael; GLYNN, Mary Ann. ***Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and The Acquisition of Resources.*** Strategic Management Journal, v.22, n. 6/7, 2001.

LUNDVALL, B. A. e BORRÁS, S. in ***Globalisin Learning Economy: Implications for Innovation Policy – European Comission Studies.*** Luxemburgo: European Communities, 1998. (tradução livre).

MACEDO, F. Q.; TAVARES FILHO, F., (2008) - **Inteligência Competitiva Aplicada à Pesquisa:** Uma Abordagem (...) para Análise de Governança Corporativa – disponível em fqmacedo@usp.br e ftavares@usp.br. Consulta em 18.07.2008.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade Social Corporativa e Criação de Valor para Organizações: Um Estudo Multicasos**. Tese de doutorado. Fac. Econ. Adm. e Contab. da USP, S.P. 2002.

MACHADO, A. C. M. **Relações Interorganizacionais, Conteúdo Estratégico e Resultados**: estudo exploratório em organizações do terceiro setor do estado do Paraná - Dissertação apresentada à UFPR.

MALDONADO, J. M. **O Brasil Face o Processo de Inovação Tecnológica**. Tese de Doutorado. RJ: COPPE/UFRJ, 1996.

MANUAL DE APOIO AOS APLs. GTP/APL, Governo Federal. Brasília, 2007.

MARCONI, M. A. & Lakatos, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1985. e **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1983.

MARTINS, Fernando Ramalho; **Controle Organizacional**: o Discurso da Organização; Exemplar nº 00328581, da Biblioteca Socais Aplicadas da UFPR.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**, 1998, 2002, - San Francisco: Allyn and Bacon; Jossey-Bass Inc. 1998.

MINTZBERG, H. **Estratégias genéricas de negócios**. In: *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. RJ: Campus, 1994, 1998.

_____, H. **Um guia para o posicionamento estratégico**. In: *Mintzberg, Henry; QUINN, J. B. O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

_____, H. et al **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____, H. **Criando Organizações Eficazes**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MONTEIRO DE BARROS, L. A. **Alinhamento estratégico**. Tese de Doutorado USP. São Paulo: 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NEGRÃO, T.; GOUVÊA, J. R. F. **Código Civil – Lei 10.406**, 22ª edição – Editora Saraiva – 2004.

NOHRIA, N. **Is a network perspective a useful way of studying organizations?** In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Orgs). **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts, 1992.

NORONHA, E. G.; TURCHI, L. **Política Industrial e Ambiente Institucional na Análise de Arranjos Produtivos Locais**. Nota técnica 1076. Brasília: IPEA, 2005.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Governança Corporativa na Prática**: integrando acionistas, conselho de Administração e diretoria executiva na geração de resultados. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, S. P. **Micro política do fracasso escolar**: uma tentativa de aliança com o invisível. 2001. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2001.

OLIVER, C. *Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions*. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, 1990.

OLIVER, A.; EBERS, M. **“Networking network studies: Analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships”**. Organization Studies, vol. 19, n. 4, 1998.

OSBORN, R. N. e HAGEDOORN, J. **The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks**. *Academy Management Journal*, v. 40, n. 2, 1997.

PAVITT, K. **“What we know about the strategic management of technology”**. Texto extraído do vol.32, nº.3, Spring 1990 – Programa MINTER, 2007 – 1ª fase.

PESSALI, H. F. **Teoria dos custos de transação: hibridismo teórico?** Uma apresentação aos principais conceitos e à literatura crítica. *Economia em Revista*, vol. 8, 1999. Disponível em: econpapers.repec.org/scripts/search. Acesso em 07 abr. 2008.

PINTEC. **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica**. Rio de Janeiro: Ed. IBGE, 2006 – fornecido pelo programa MINTER, 2007 – 1ª fase.

PONTE V. M. R. *et al.* **A análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudo brasileiro sobre BSC**: um estudo dos artigos publicados de 1999-2006. FEA/USP. São Paulo, 2007.

PORTER, M. E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. (organizadores). Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 7ª Edição, RJ: Campus, 1986.

_____, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 30ª Tiragem, RJ: Elsevier Editora Campus Ltda., 1989.

_____, M. E.. **Clusters e Competitividade**. *HSM Management*, v. 3, n. 15, jul/ago, 1999 a.

_____, M. E. **Clusters and the new economics of competition**. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 6, p. 77-1990, November-December 1998. RAE eletrônica – On-line ISSN 1676-5648. Acesso: 30 mar 2008.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. **Networks and economic life**. In: SMELSER, N. J. R.; SWEDBERG, R. (Orgs). *Handbook*. 1995.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. (organizadores). Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____, _____, **A competência essencial da corporação**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RAMIREZ, P. A. R. **Alinhamento Estratégico de Negócios e TI em Um Ambiente de Hipercompetição**. EAD/Universidade/SUESC. Rio de Janeiro: 2006.

REDESIST - **Rede de Pesquisas em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais**. Disponível em: www.redesist.ie.ufrj.br. Acesso: 04.04.2008.

REDESIST, (2008). Disponível em www.redesist.ie.ufpr.br; consulta: 22.06.2008.

RIBEIRO, M. N. **Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa**. 2007. Disponível em: www.apimecmg.com.br. Acesso em 18 de julho de 2008.

RIBEIRO NETO, R. M.; FAMÁ, R. **A importância da Governança Corporativa na Gestão das Empresas: o caso do grupo ORSA**. VI SEMEAD – 2004.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. **Structuring Cooperative Relationships Between Organizations**. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 483-498, 1992.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education, 2005.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. **Análise de Conteúdo e do Discurso: aproximações e afastamento**. ALEA. Vol. 7, nº 2. Rio de Janeiro: jul/dez/2005.

SCHUMPETER, J. A . **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura: 1961.

SCHUMPETER, J. ***Theory of Economic Development***. Cambridge, Mass: Harvard University Press – 1961 – Texto Inglês (tradução livre).

SCHWARTZMAN, M.L. – “**Esse tal de ROI**” (2005), disponível em www.google.com.br; acesso: 12.12.2008.

SCOTT, W. R. in ***Institutions and Organizations***. 2 ed. London: Sage Publications, 2003, (tradução livre).

SCOTT, W.R., ZIMMERMAN M.A., **Aspectos Legais e Gestão do Desenvolvimento de Redes de Empresas**. SC/DESENVESC. Florianópolis, *Working Paper*, 2001.

SCOTT, W. R. ***Institutions and Organizations***. 2 ed. London: Sage Publications, 2001. (tradutor: google).

SEBRAE. **Metodologia de desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**. Projeto Promos/Sebrae/Bid. Versão 2.0. Brasília: Sebrae/NA, 2004. 292 p.

_____. **Termos de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em Arranjos Produtivos Locais**. Brasília: SEBRAE, 2003. p. 17 (série documentos). Curitiba, Setembro de 2006.

SIFFERT FILHO, N. **Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90**. Revista do BNDES, Brasília: 2006.

SILVA, C. M.; SCHROEDER, L. e HOFFMANN, V. E. **As Relações Interorganizacionais como Mecanismos de Desenvolvimento**. 2005. Disponível em: www.fae.edu/publicacoes. Acesso: 08.07.2008.

SILVA, E. L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Atual. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SPADOTTO, R. C. **O Direito a Um Tratamento Favorecido para APLs**. Centro de Apoio Desenvolvimento Indústria. Disponível: www.cadin.com.br. Acesso: 25.03.2008.

STEPANOVICH P. L.; MUELLER, J. D. (2002) – **Mapping Strategic Consensus**. *Journal of Business and Management*. **Fort Collins**: Vol. 8, Iss. 2; pp. 148-158.

STAINSACK, C.; **Governança em APLs: Experiências do Paraná**. FIEP. Curitiba: 2006. Disponível em: www.fieppr.org.br. Acesso em 15.07.2008.

SYKES, W. **Validity and Reliability in Qualitative Market Research - a review of Literature**. *Journal of the Marketing Research Society*, v.32, n.3, 1995. *Working paper* disponível: Curso de inglês “R. Saito”: tradução livre.

SYKES, Wendy. **Questions about validity and confiability in qualitative research**. *Journal of The Market Research Society* - Volume 33, number 1, *Working Paper* 1995.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial, Tendências e Desafios: Um Enfoque na Realidade Brasileira**, São Paulo, Makron Books, 2000.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo – SP: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, K. H., *et al.* **Território, Cooperação e Inovação**: um estudo sobre o APL Pingo D'água. Revista de Economia. Rio de Janeiro: vol. 44, jul/set/2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a Pesquisa Qualitativa em Educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____, A. N. S. **A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing** - Revista Interdisciplinar de Marketing, 2003 - rimar-online.org 1990. Acesso: 18 de novembro 2008.

VALE, G. M. V. **Empreendedores Coletivos em Redes Interorganizacionais**: Novos agentes gerando um padrão de competitividade. XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, ANPAD – 2004 Curitiba.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2005.

VENKATRAMAN, N. & HENDERSON, J. C. **Real Strategies For Virtual Organizing**. Sloan management review, fall, 1998. p. 33-48.

VENKATRAMAN, N. **IT Induced Business Reconfiguration**. In. SCOTT-MORTON, M. S. *The corporation of the 1990s*. Cap. 5, New York, Oxford University, working paper, 1997.

VENKATRAMAN, N. **Performance Implications of Strategic Coalignment: a Methodological Perspective**. Journal of Management Studies, Jan., 19-41, 1990.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. **Exploring the Concept of “Fit” in Strategic Management**. Academy of Management Review, Vol. 9, 1984.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004, 2005.

VIERA V. A.; GAVA, R. **Uma análise do conteúdo dos artigos de Marketing publicados - SEMEAD-FEA-USP (2000-2004)**. SEMEAD, USP, São Paulo: 2006.

YAMAMOTO, M.; PRADO, J. E. A. **Governança e o valor das empresas**. Revista Bovespa, São Paulo: Out/Dez./2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001 – Reimpressão 2003.

WAGNER III, J. A. M.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WHETTEN, D.A.; LEUNG, T.K. ***The Instrumental Value of Interorganizational Relations: Antecedents and Consequences of Linkage Formation***. Academy of Management Journal, v.22, n.2, 1979. (tradução Google).

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____, ***Putting Giddens into action: social systems and managerial agency***. Journal of Management Studies, 1992.

WILLIAMSON, O. E. ***Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization***. Berkeley: University of California, 1975. Disponível: www.getcited.org/pub/101505106. Acesso em 25/5/2008. (tradução livre).

_____, ***Markets as hierarchies : analysis and antitrust implications***. New York: The Free Press, 1975 (tradução google).

_____, ***Why law, economics, and organization?*** Berkeley: University of California, 2000. Disponível em Owilliam@hass.berkeley.edu - (tradução livre).

ZACCARELLI, S. B. **Estratégias e sucesso nas empresas**. São Paulo: 2000, Saraiva.

_____, S. B. ***Clusters e Redes de Negócios: Uma Abordagem Estratégica***. Saraiva, 2003, 2005 - São Paulo.

ZIMMERMAN, M. A.; ZEITZ, G. J. ***Beyond Survival: Achieving New Venture Growth By Building Legitimacy***. Academy of Management Review, v. 27, n. 3, 2002.

OUTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS

ACIA – **Censo Industrial do APL de confecções de bonés** de Apucarana no Estado do Paraná – Curitiba: IPARDES: ACIA, 2006.

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO PARANÁ; **Concurso IEL-Paraná de Monografias sobre a relação universidade/Empresa** – 2005.

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DO ESTADO DO PARANÁ. **Identificação, caracterização e construção de tipologias**. Curitiba: IPARDES, 2006.

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO PARANÁ. **Concurso IEL de Monografias sobre a relação Universidade/Empresa**. Curitiba: IEL, 2006.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. **Novo mercado**. Disponível em: www.bovespa.com.br/novomercado/NovoMercado.htm. Acesso em: 28.07.2008.

_____. **Níveis de governança corporativa** – conheça os níveis 1 e 2 de governança corporativa. Disponível em: www.bovespa.com.br, Acesso em: 22.07.2008.

GOVERNANÇA E LEGALIDADE – Disponível em nassau@apimecmg.com.br - Julho/2007, acessado em setembro/2008.

JORNAL TRIBUNA DO NORTE – de Apucarana – Pr, 38 edições do período 2004-2008.

NOTÍCIAS DO BONÉ – boletins periódicos em nº de 30, dos anos de 2004-2008.

OLIVEIRA E SILVA, A.B. **O Cluster Construção: práticas de colaboração e de gestão conhecimento**: Estudo das empresas da Região Metropolitana. UFMG, 2007.

PEREIRA, L. L. **Valores e Estratégia Organizacional: Estudo Comparativo de Casos de Turismo**; Exemplar nº 00160638 da Biblioteca Sociais Aplicadas, UFPR.

THE BEST – **“Retorno sobre o Investimento (ROI)”** - Run Businesses Rum SAP, disponível em webmaster@sap.com e www.google.com.br; acesso: 12.12.2008.

UFPR **Sistemas de Bibliotecas Projetos**; Curitiba: 2007.

GLOSSÁRIO

ACESSIBILIDADE: Facilidade na aproximação no trato ou na obtenção. Permitir que pessoas participem de atividades que incluem acesso de informações, serviços e/ou produtos.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Todos os elementos que existem fora das fronteiras da organização e têm o potencial de afetar toda ou parte da organização.

AMBIENTE GERAL: Inclui os setores que podem não afetar diretamente as operações diárias de uma empresa/organização, mas o farão indiretamente.

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: é o termo que se usa para definir uma aglomeração de empresas com a mesma especialização produtiva, em um mesmo espaço geográfico. No presente trabalho: “Rede de Cooperação Organizacional”.

ATITUDINAL: Criação de um contexto social livre de preconceitos e discriminações.

CETERIS PARIBUS: mantidas inalteradas todas as outras coisas. Ex: ceteris paribus a elevação da taxa de juros reduz o investimento.

CLUSTER: Um sistema de empresas e instituições inter-relacionadas, cujo valor como um todo é maior do que a soma das partes.

CONFLITO: Desentendimento quanto a interesses, metas ou meios para alcançá-las, quando tratamos das atividades de administração das organizações.

COMANDITA: Uma das formas de sociedade mercantil – V. Sociedade em Comandita.

COMANDITADO: Sócio que na sociedade em comandita, é solidário e ilimitadamente responsável.

COMANDITÁRIO: É o sócio prestador de capital, na sociedade em comandita.

CULTURA: Conjunto de valores, pontos de vista, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização, ensinando o correto.

GOVERNANÇA: os diferentes modos de coordenação entre agentes e atividades, para a produção, a distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, uso e difusão de conhecimentos e inovação.

HORDA: grupo desagregado, sem objetivos comuns; o oposto de sinergia.

INCLUSÃO: Ato ou efeito de incluir; processo de convivência de alguém tido como diferente, com os demais participantes da organização/empresa/sociedade.

INFORMAÇÃO: Aquilo que altera ou reforça o conhecimento.

KNOW-HOW – Tecnologia, conhecimento.

MARKET SHARE: "quota de mercado", fatia de mercado, participação no mercado, porção no mercado etc.; *market* significa mercado e *share*, divisão ou quota.

MISSÃO: As razões da organização para a sua própria existência.

OPORTUNIDADES: Refere-se à análise SWOT: oportunidades que o favoreceriam se você escolhesse uma estratégia alternativa promissora, como criação de uma força de trabalho tão diversa culturalmente como sua base de clientes.

POLÍTICA: Arte de estabelecer os objetivos e intenções de uma organização, mediante a interpretação de sua missão, seus interesses e aspirações, e de orientar a obtenção ou a preservação daqueles objetivos.

PONTOS FRACOS: Refere-se à análise SWOT (ver sigla). Quais são os pontos fracos em relação a uma determinada alternativa?

PONTOS FORTES: Em SWOT, quais são os pontos fortes em relação a uma alternativa em particular? Considere os riscos de perseguir um curso de ação particular como subcontratar trabalho (*outsourcing*) em um País de salários mais baixos.

REENGENHARIA: Filosofia de reestruturação e enxugamento da estrutura e processos para a contenção de custos em uma organização.

SINERGIA: Desempenho coletivo melhor que a soma dos desempenhos individuais.

SISTEMA: Transformador de entradas em saídas através de determinado processo, tendo uma finalidade a satisfazer; idéia dinâmica; a de estrutura mostra apenas os aspectos estáticos do sistema formado por subsistemas.

SPIN-OFF: Termo em inglês, para descrever uma nova empresa que nasce a partir de um grupo de pesquisa de uma empresa, universidade ou centro de pesquisa público ou privado na exploração de um novo produto ou serviço com tecnologia.

STAKEHOLDER: em português, parte interessada ou interveniente; é um termo usado em administração que refere-se a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa. Para o filósofo Robert E. Freeman, os *stakeholders* são elementos essenciais ao planejamento estratégico de negócios.

STRENGTHS: Pontos fortes. Refere-se à análise SWOT (ver sigla).

TECNOLOGIA: Ferramentas, técnicas e ações usadas para transformar os insumos organizacionais em resultados.

THREATS: Ameaças. Refere-se à análise SWOT (ver sigla).

TOPDOWN: Grandes Redes em que se tem uma rede de fornecedores, todos empresa-mãe e dependentes, normalmente competindo por liderança de custos, ocorrendo quando há subcontratação, facção e formas de repasse da produção.

TURNOVER: É o mesmo que rotatividade; uma relação entre admissão e demissão.

WEAKNESSES: pontos fracos. Refere-se à análise SWOT (ver sigla).

ANEXOS

Anexo 01 – Quadro analítico de preceitos normativo-legais para a condução de uma organização empresarial e obrigações/reflexos:



Dispositivo legal	Aspecto Específico	Utilização/Validade para uma Rede de Cooperação Organizacional:
Constituição Federal da República Federativa do Brasil - 15.10.88	Arte. 5º. XVIII; 6º; 7º, I, III, IV, VIII, XI, XVII, XVIII a XXIX; 8º, III, VI; 195, I, II; 218 & 4º; 225, & 3º; 10º, II, do ADCT.	Criação de Associações, direitos sociais, férias, 13º, licenças, participação nos lucros, seguro contra acidentes, liberdade de associação e vedações, receitas à seguridade social, pesquisa e capacitação tecnológica, meio-ambiente, estabilidade (...).
CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) Decreto-Lei/Federal nº. 5.452/43	As acima, que fazem parte da CLT mais arts. 129, 457, 477, 578, 611, 837-853 e outros.	Contratos, salários, rescisão, reclamações trabalhistas, insalubridade/periculosidade, horas extras, salário sindical e 13º salário, terço a maior das férias; FGTS e multa, Contribuição sindical, etc.
Código Civil Lei/Federal nº. 10.406/2002, (das sociedades em geral).	Especialmente arts: 44-62; 966-980, 981-985, 997-1038- 1039-1051; 1090-1096 e 1179.	Constituição de Empresas/Associações, isenções, estatutos; tipos societários; inscrição, possibilidade de Sociedade Limitada; dispensa de certas exigências contábeis, registro, etc.
Lei Complementar 123/2006 (Estatuto da ME e EPP).	Pagamento: IRPJ, PIS, CSLL, ISS, COFINS, ICMS, IPI, II, IE, FGTS, IPTR, IOF, INSS.	Tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, DF e Municípios - estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte.
Leis 8212 e 8213 – INSS - (Seguridade social/Custeio).	Arts. 11 e suas alíneas; art. 43 e outros e toda a lei sobre benefícios.	Alterada pela lei complementar 123/2006 e outras.
Lei Federal 8036/90 – e regras do FGTS - Lei 5107/66.	Arts. 15 parágrafo 5º, 17, 18, 22 (...) da lei e outros.	Depósito de FGTS, depósitos para empregados afastados por conta do serviço militar, dos eleitos para atividade sindical, multas.
Lei Federal 7.418/85 (Vale Transporte).	Art. 4º. da primeira	O empregador participará (...) com a ajuda de custo equivalente à parcela que exceder a 6 % de seu salário básico.
Ritual normativo-legal a cumprir.	Registros, contrato, MF, INSS, CB, Saúde Pública.	Processo burocrático, sob vigilância do fisco, taxas diversas e registros públicos, nas três esferas.
Leis Municipais: (Código de posturas, lei de zoneamento).	Abertura da empresa: Alvará de licença, licença sanitária, meio-ambiente; IPTU, etc.	Cadastramento Municipal: Processo burocrático sob vigilância do fisco, cobrança de taxas, registros públicos, Impostos municipais; Ambiental, funresbom, licença sanitária, etc.
Leis Complementares Nºs 123/2006 e 128/2008 – Lei Geral da Micro e pequena empresa.	Altera dispositivos das leis 8212 e 8213, a CLT (trabalhista), a Lei 10189 e revoga outras, visando beneficiar as MPMEs.	Normas às MPMEs ref. à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições; ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias; ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo, etc.
NR-1; NR-6; NR-15; NR-16 e IN diversas.	Segurança e medicina do trabalho; EPI; Atividades insalubres e perigosas.	Cumprir e fazer cumprir disposições relativas sobre segurança e medicina do trabalho, fornecimento de EPI, remuneração sobre trabalho insalubre e perigoso, etc.
PAT (alimentação do trabalhador), PIS (programa de Integração Social).	Fornecimento de alimentação custeada pelo Empregador.	Faculdade pela adoção do Progr. Alimentação ao Trabalhador cujo desconto não poderá exceder a 25 % do SM O PIS, consiste em um fundo formado por depósitos mensais efetuados pela Empresa.

Fonte: Autor/pesquisa de Campo.

Anexo 02 – Quadro de encargos decorrentes de preceitos normativo-legais que demandam custo para as unidades empresariais dispostas em Redes:

ENCARGO	LEGISLAÇÃO REFERENTE	PERCENTUAL	ORGANISMO ARRECADADOR
PIS	social	Conforme faturamento Da empresa.	SRF
FGTS	trabalhista	8% remuneração de cada empregado	CEF
INSS/previdência	previdenciária	20% parte do empregador ref. salários; 5,8 % de 3ºs; Seguro acidente: 1 a 3 %.	SRF
1/3 a maior/férias	trabalhista	10 dias abono	empregado
13º salário	trabalhista	1 salário anual	empregado
Contribuição social	tributária	Incidente sobre lucro líquido da empresa.	SRF
COFINS	social	Incidente sobre o faturamento da empresa.	SRF
Lucro real	tributária	Incidente sobre lucro líquido da empresa.	SRF
Lucro presumido	tributária	Incidente sobre faturamento da empresa.	SRF
Vale transporte	trabalhista	6 % sobre a remuneração (teto máximo)	empregado
Alvará, IPTU, ISS, licenças Corpo Bombeiros, etc.	Lei orgânica municipal	Valor variável	Poder público municipal
ICMS	Constituição estadual	variável	SRE

Fonte: Autor/pesquisa de Campo.

	<p style="text-align: center;">Universidade Federal do Paraná Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração Mestrado e Doutorado em Administração Área de Concentração: Estratégia e Organizações</p>	
---	--	---

Anexo 03 – Roteiro de entrevistas para extração de dados e informações

Para a efetivação das entrevistas, análises e interpretações, a opção feita foi dividir os assuntos abordados de modo a dimensionar melhor as informações e facilitar o tratamento dos dados. O roteiro ficou com a seguinte conformação:

a) Aspectos históricos e evidências evolutivas do APL:

a1) Como se deu a transformação da rede de empresas de confecções em um APL, com foco, especialmente, sobre os aspectos normativo-legais;

a2) No período 1974-2008, que resultados positivos se efetivaram e que ações foram desencadeadas para a evolução do Arranjo e com que apoios;

a3) Como pode ser descrita a inclusão do APL de Bonés de Apucarana em sistemas de apoio e desenvolvimento de ordem nacional.

a4) Com relação aos financiamentos/linhas de crédito e a inserção em tecnologias que facilidades nasceram e o que mudou quanto à oportunidade, burocracia, inovação, etc.;

b) Relações das empresas, confeccionistas e faccionistas e cortadeiras, com a Rede de Cooperação (APL) :

b1) Se as empresas têm conhecimento sobre o funcionamento do APL e como isso se dá;

b2) Como as empresas entendem e como participam do APL;

b3) Como se dá a representação do associado no APL e das Associações;

b4) Que aprendizagem e/ou conhecimento obteve a partir da participação no APL;

b5) Se o APL participa de negociação coletiva; como ela se entabula e como se efetiva;

c) As Governanças da Rede e das Associações (ASSIBBRA, ABRAFABQ e ANNIB):

c1) Que dispositivos existem que auxiliem a Governança ou suas Unidades a gerar informações de interesse do APL com foco no mercado e que conduzam à efetivação de vendas ou benefícios de outra ordem; como é o Sistema de Informação;

c2) Se há sincronia entre a Governança do APL e seus empreendimentos; que atos e fatos demonstram sinergia/compartilhamento para a gestão dinâmica e racional dos recursos;

c3) Se há aporte financeiro por parte dos empreendimentos e das governanças para cobrir custos de funcionamento e manutenção do Núcleo Central; ou onde se origina.

c4) Se a governança busca recursos e alternativas de financiamento para projetos;

c5) Se existe alguma previsão securitária para a empresa, APL ou Associação;

c6) Como é dividido e/ou estruturado o trabalho da Governança do APL; como são constituídos os grupos temáticos e que contribuições viabilizam para o Arranjo;

c7) Como a governança promove o desenvolvimento de formas de cooperação entre os comitês e outras entidades de desenvolvimento organizacional;

c8) A missão estabelecida pela Governança está sendo atingida; resumidamente, que fatos evidenciam seu cumprimento.

d) Os aspectos legais, a relação entre o Direito-Administração e impactos:

d1) Que tipos de assessoramento sobre aspectos legais a empresa e o APL já recebeu;

d2) Se em função de alterações na legislação, demandam aumentos significativos em critérios burocráticos, temporais, etc., para a Governança e para as empresas do APL;

d3) Relativamente à sindicalização como se encontram as unidades do APL; como as Associações foram constituídas, que poderes normativos têm e como atuam;

d4) Qual é o instituto jurídico-legal que dá suporte ao APL; e se vem sendo atualizado;

d5) Se existe e quais são os critérios para admissão à nova empresa para participar do APL;

d6) Se há facilidades legais para a conjugação das diferentes entidades e instituições que contribuíram com apoio, desenvolvimento e o fortalecimento do setor;

d7) Com relação à supostas práticas de “pirataria” que discussões, sob as óticas administrativa e jurídica, foram desencadeadas e desenvolvidas com as Unidades do setor visando uma ação RSC e que resultado obteve;

d8) Como a governança e as unidades do APL, entendem o poder diretivo da conduta empresarial; como podem formalizar um regulamento interno (norma, regulamento de pessoal), como entende a natureza jurídica do poder hierárquico derivado da relação capital vs trabalho.

e) Alinhamento estratégico do APL de Confeccões e as Associações:

e1) Demonstrar estratégias de mercado e formalização de eventos empreendidos pelos gestores do APL em benefício das Unidades;

e2) Como são formuladas e revisadas as estratégias;

e3) Se já houve alguma injunção oficial visando atenuar os “gargalos” do setor no conjunto da Rede de Cooperação (APL);

e4) Se há alguma ação de incentivo e evolução advindo de “ativos tecnológicos” que se constitua em “oportunidades”;

e5) Que normatização existe sobre prática de busca de novas oportunidades e de novos negócios, que possa ser entendido ou considerado como “inteligência comercial”;

e6) Como há diferentes linhas de produtos, informar se existem canais distintos para cada segmento; se há privilegio para algum segmento e como evitar constrangimentos/privilégios;

e7) Quais são os principais ativos tecnológicos do APL e que fatos justificam a importância vital, dos mesmos, para o setor;

e8) Quais leis apresentam maior dificuldade para cumprimento; que consequências impingem à organização; quais os preceitos mais impactam a empresa;

e9) Como os gestores e as Governanças encaram a adoção de preceitos normativo-legais para o setor; que ações existem para sair da situação da informalidade;

e10) Que políticas existem para diminuir: defasagem legal, maior inserção e recompensa por resultados positivos, internacionalização.